



ВЫСШАЯ
ШКОЛА
БИЗНЕСА
НИУ ВШЭ

ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:

методические указания по подготовке курсовых
консалтинговых проектов образовательных
программ магистратуры

для студентов магистратуры, обучающихся
по направлению 38.04.02 «Менеджмент»

Авторы:

Ветрова Т.В., Лебедев А.В., Архипова И.П., Иванова Е.А., Дынин А.Е.

2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	6
1.1. Понятие «устойчивое развитие» и его связь с ESG-трансформацией бизнеса ..	7
1.2. Цели устойчивого развития ООН.....	10
1.3. Управление устойчивым развитием компании.....	13
1.4. Актуальные драйверы устойчивого развития компаний России.....	16
1.5. Оценка социально-экологического эффекта (Social Impact).....	17
2. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ КУРСОВЫХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ «ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»	19
2.1. Цель и задачи курсовых проектов, общие требования	20
2.2. Форматы реализации и основные этапы выполнения курсового консалтингового проекта	21
2.3. Формирование проектных команд и их взаимодействие с руководителями курсовых проектов	25
2.4. Выбор компании для курсового проекта.....	28
2.5. Критерии оценивания курсового проекта	28
3. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТНОСТИ ПО КУРСОВОМУ КОНСАЛТИНГОВОМУ ПРОЕКТУ	32
3.1. Структура оформления отчета и требования к презентации проекта	33
3.2. Основные требования к оформлению текста отчета.....	34
3.3. Правила оформления списка использованной литературы.....	36
3.4. Правила оформления приложений	37
4. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВЫХ КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ «ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»	38



ВВЕДЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях высокой турбулентности: пандемий, санкций, геополитической нестабильности тема устойчивого развития приобретает особую актуальность. Сейчас важно не останавливаться в следовании принципам устойчивого развития в целях стабилизации социально-экономического баланса, наиболее эффективного использования и сохранения природных ресурсов для удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений. Ценности устойчивости, цикличности и инклюзивности становятся фундаментом в переходе бизнеса на новые модели взаимодействия с обществом и окружающей средой для достижения 17 Целей устойчивого развития ООН.

Современные университеты помимо выполнения двух базовых функций — образовательной и научной, активно включены в развитие общества, реализуя так называемую Третью миссию. Высшая школа экономики как ведущий университет Российской Федерации первой открыла Центр реализации Третьей миссии и выпустила соответствующий отчет: <https://3mission.hse.ru>. В него вошли 180 проектов, в которых университет выступает инициатором или партнером, по 12 направлениям. В совокупности эти проекты включают около 1300 онлайн- и офлайн-мероприятий, участниками которых стали более 5 миллионов человек.

Теме устойчивого развития и ESG-повестке в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ несколько последних лет уделяется особое внимание: под руководством профессорско-преподавательского состава создаются научные публикации, пишутся научные работы по всему спектру подготовки от бакалавриата до магистратуры и аспирантуры, проходят круглые столы, организуются секции научных конференций по КСО и устойчивому развитию, читаются специализированные дисциплины, проводятся благотворительные акции и волонтерские инициативы.

В 2022 году в Высшей школе бизнеса был создан ESG-центр, перед которым стоят три основные задачи:

- 1) проведение экспертно-аналитической работы и исследований по тематике устойчивого развития;
- 2) разработка образовательных программ по устойчивому развитию для бакалавриата, магистратуры и дополнительного профессионального образования (ДПО) для подготовки ответственных бизнес-лидеров нового поколения;
- 3) осуществление консалтинговой деятельности в области ESG для внешних заказчиков.

Отдельно стоит отметить исследовательский проект «Зеленая бизнес-школа»¹, который объединил ученых, экспертов-аналитиков, представителей бизнеса, экологических и общественных активистов со студентами НИУ ВШЭ для разработки дорожной карты устойчивого развития кампуса Высшей школы бизнеса на Шаболовке.

1) Информация по реализации данного проекта включена в отчет по реализации Третьей миссии НИУ ВШЭ за 2019/2020 уч. г. (с.152–153): <https://3mission.hse.ru/mirror/pubs/share/413940697.pdf>

ВВЕДЕНИЕ

Главные итоги проекта — запуск новой магистерской программы «Управление устойчивым развитием компании», целый ряд научных публикаций, выступлений участников проекта на ведущих российских и международных площадках, а также создание специализированного телеграмм-канала «Устойчивый навигатор».

Одним из заметных начинаний, которое в течение двух лет реализовывалось на ряде магистерских программ Высшей школы бизнеса, является проектный семинар², посвященный ESG-повестке при инфраструктурной поддержке E+ Change³. Студенты выполняли проекты по теме устойчивого развития по заказу крупнейших российских и зарубежных компаний. За два года реализации проектного семинара в нем приняли участие более 210 студентов, объединенных в 39 команд по 4–7 человек. Студенты выполнили следующие проекты: «Миссия выполнима: с “Чистой линией” к чистому будущему» (заказчик Unilever), «Mars: здоровая планета» (заказчик Mars), «МТС университет» (заказчик МТС), «ВТБ-забота» (заказчик ВТБ), «Строим свой экомир» (заказчик McDonald’s), «С заботой о каждом» (заказчик «Пятерочка»), «Стратегия “Да! Людям и планете”» (заказчик ИКЕА), а также другие проекты по заказу крупных брендов.

По результатам проведения проектного семинара были осуществлены сессии обратной связи со студентами, руководителями курсовых проектов и представителями компаний-заказчиков. В рамках данных сессий были определены наиболее значимые результаты реализации проектов, а также часто встречающиеся сложности. Всеми участниками процесса была отмечена особая роль представителей реальных компаний в формировании более осознанной и глубокой вовлеченности студентов в реализацию проектов по устойчивому развитию. Осознание факта, что проект опирается не только на учебные материалы, но и на актуальные задачи бизнеса, существенно повысило мотивацию студентов к более детальной и качественной проработке данных, осуществлению последующего анализа и разработке финального продукта.

Стоит отметить, что консалтинговые проекты как формат включенного бизнес-обучения успешно практикуются в Высшей школе бизнеса и на факультете бизнеса и менеджмента (прежнее название ВШБ) уже более 10 лет.

С 2022 года с переходом программ магистратуры НИУ ВШЭ на новый образовательный стандарт в учебных планах образовательных программ появились групповые курсовые проекты. В связи с обозначенными выше позитивным опытом и актуальностью тематики руководством нескольких магистерских программ Высшей школы бизнеса было принято решение реализовывать курсовые проекты по тематике устойчивого развития в консалтинговом формате. При этом названия курсовых консалтинговых проектов в учебных планах на разных программах магистратуры Высшей школы бизнеса могут отличаться.

Авторы настоящих «Методических указаний» выражают искреннюю благодарность рецензентам и экспертам, предоставившим комментарии по уточнению отдельных элементов или положений методических указаний: Арай Ю.Н., ВШМ СПбГУ; Бахтиной И.С., «Русал»; Благову Ю.Е., ВШМ СПбГУ; Жолнерович Н.В., НИУ ВШЭ; Косаченко О.П., БФ «Система»; Поповой С.А., E+ Change и др.

2) Информация по реализации данного проектного семинара включена в отчет по реализации Третьей миссии НИУ ВШЭ за 2020/2021 уч. г. (с. 328): <https://3mission.hse.ru/mirror/pubs/share/570785024>

3) В начале 2022 года и ранее управленческая команда E+ Change работала в Effie Russia.

1

**ТЕОРИЯ
И ПРАКТИКА
УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ**

1.1. Понятие «устойчивое развитие» и его связь с ESG-трансформацией бизнеса

Вторая половина XX века ознаменовалась быстрым экономическим ростом и повышением уровня жизни широких слоев населения. Это вылилось в рост производства и потребления в глобальном масштабе, однако вслед за повышением экономического благополучия увеличилась степень остроты проблем экологического и социального характера, что стало следствием диспропорции в темпах роста различных компонентов глобальной экономической системы.

В частности, в 1968 году в Риме собралась группа из 30 ученых «для обсуждения сложного положения человечества в настоящем и будущем». Эта встреча положила начало Римскому клубу — собранию интеллектуалов, призванных в условиях новой реальности осознать глобальные вызовы, стоящие перед человечеством. В 1972 году Римскому клубу был представлен доклад «Пределы роста», подготовленный коллективом специалистов по системному анализу, включавшему Денниса Медоуза, Донэллу Медоуз и др.⁴. В основу доклада была положена модель, созданная на основе пяти тенденций мирового развития: роста населения, промышленного производства, производства продовольствия, сокращения запасов исчерпаемых природных ресурсов и снижения темпа загрязнения окружающей среды. Развитие и взаимодействие этих процессов были смоделированы на срок до 2100 года. На тот момент это была первая подобная глобальная модель, рассчитанная на срок более 30 лет.

В ходе работы авторы пришли к выводу о невозможности бесконечного роста человечества, если в его основе лежит принцип экстенсивного расходования природных ресурсов. В отдельных аспектах данная модель перекликалась с хорошо известной теорией, которая была предложена Томасом Мальтусом и согласно которой долгосрочный рост в доиндустриальном мире невозможен по причине нарушения баланса демографических и экономических сил⁵. Вследствие их действия после того, как население перешагивает порог устойчивости, внешние катаклизмы снижают численность людей. Доклад «Пределы роста» стал важной интеллектуальной вехой, он подстегнул интерес ученых к проблеме устойчивого развития. Новый релиз доклада, подготовленный к 50-летию Римского клуба, свидетельствует о том, что укорененные в капитализме проблемы, связанные с краткосрочным мышлением, ростом населения и разрушением планеты, остаются по-прежнему нерешенными⁶.

Важным этапом осознания масштаба проблем, стоящих перед человечеством, стал доклад Гру Харлем Брундтланд «Наше общее будущее». Он был подготовлен под эгидой ООН в 1987 году. В нем впервые был сформулирован центральный тезис устойчивого развития как деятельности, при которой «удовлетворяются потребности нынешнего поколения, но не ставится под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности»⁷.

Это отражает стремление непрерывного поиска для нахождения баланса между

4) Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W. (1972). The Limits to Growth: a Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. New York, NY: Universe Books.

5) Malthus T. (1836). Principles of Political Economy. W. Pickering.

6) Медоуз Д., Рандерс Й. (2017). Пределы роста. 30 лет спустя М.: Академкнига.

7) <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf>

принципами достижения большей степени устойчивости, циркулярности и инклюзии. В конечном итоге это должно привести как к восстановительной, так и регенеративной модели общества и экономики⁸.

За годы полемики относительно сути концепции устойчивого развития было предложено несколько близких по содержанию терминов, имеющих междисциплинарную основу. Впоследствии они легли в основу разных научных подходов к изучению глобальных проблем экологии (последствий изменения климата, угроз природным экосистемам, сокращения биоразнообразия); социума (нищета, голод, социальное и гендерное неравенство, права человека); экономики (финансовые кризисы, безработица, несовершенство инфраструктуры и бизнес-моделей); ответственности бизнеса за них (бизнес-этика, корпоративная социальная ответственность, ESG и др.). В научном сообществе продолжается работа над уточнением формулировок, при этом каждый термин трактуется по-разному в зависимости от культурного, политического и социального контекста, в котором используются и интерпретируются эти понятия.

Стоит отметить, что в последние годы растет популярность термина Environmental, Social, and Governance (ESG) как механизма превентивного управления стратегическими и операционными рисками ведения бизнеса, опирающегося на принципы устойчивого развития. Впервые этот акроним появился в публичном дискурсе порядка 20 лет назад. В 2004 году группа из 20 ведущих финансовых учреждений, под управлением которых были активы стоимостью более 6 триллионов долларов США, публично одобрила доклад «Кто заботится, тот побеждает: соединяя финансовые рынки в меняющемся мире»⁹, подготовленный при содействии Глобального договора ООН. Через год Международная финансовая корпорация из группы Всемирного банка провела конференцию «Инвестиции для долгосрочной ценности» с целью интегрирования ESG-принципов в инвестиционный анализ, процесс принятия решений и корпоративное управление.

«Очевидно, что происходит мощное историческое сближение между целями и задачами ООН и частного сектора, включая, что крайне важно, финансовые рынки. Мир, безопасность и развитие идут рука об руку с процветанием и растущими рынками. Поскольку финансы, торговля и инвестиции углубляют связи между людьми и обществами, компании и инвесторы все чаще сталкиваются с глобальными — и потенциально существенными — вопросами ESG. Глобальный договор ООН готов поддержать усилия по продвижению, пониманию и реализации целей в этой быстро развивающейся области», — отметил Гэвин Пауэр, топ-менеджер из Глобального договора ООН¹⁰.

С начала тысячелетия популярность терминов «корпоративное гражданство», «этика бизнеса», «корпоративная социальная ответственность», «ответственный бизнес» и «ESG-трансформация бизнеса в мире» неуклонно возрастала при общем падении уровня доверия к бизнесу как общественному институту¹¹.

8) Jonker J., Faber N. (2021). *Organizing for Sustainability: A Guide to Developing New Business Models*: Springer Nature.

9) https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/de954acc-504f-4140-91dc-d46cf063b1ec/WhoCaresWins_2004.pdf?MOD=AJPERES&CVID=iqjeE.mD

10) https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9d9bb80d-625d-49d5-baad-8e46a0445b12/WhoCaresWins_2005ConferenceReport.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jkD172p

11) Donaldson T., Walsh J. (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, 35, 181–207. doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.002>

Российский менеджмент действует с учетом глобального тренда, что подтверждается принятием в 2007 году Социальной хартии российского бизнеса РСПП¹² и работой с 2002 года профильной экспертно-аналитической площадки — Комитета по ESG¹³. Оба ведущих объединения бизнеса стремятся популяризировать в России создание такой управленческой модели, в центре целеполагания которой стоит не только генерация прибыли, но и создание коллективной ценности для всех заинтересованных сторон (сотрудников, клиентов, бизнес-партнеров, местных сообществ, государства, окружающей среды и др.).

Стейкхолдерский подход в представлении исследователей 1980-х годов¹⁴ предполагал взаимодействие бизнеса с широким кругом заинтересованных сторон, соответственно, учет их интересов рассматривался как инструмент создания коллективной ценности, которая отражается в повышении благосостояния общества, улучшении качества жизни, создании смыслов, идентичности и устойчивой прибыльности бизнеса, регенерирующего экосистемы на местах ведения своей деятельности¹⁵.

Научный метод позволяет с течением времени дорабатывать определения. Так, спустя десятилетия родоначальник теории стейкхолдеров Эдвард Р. Фриман¹⁶ постулирует необходимость расширенного подхода к ее пониманию. Он выступает за интерпретацию, обозначенной выше теории через воздействие организации на общество в целом. Э.Р. Фриман отмечает, что сегодня дихотомия экономического и социального в деятельности бизнеса является ошибочной¹⁷, иными словами, компромисс здесь недопустим. Предприниматель на этапе формирования цели бизнеса должен соотносить ее с широкими социальными последствиями деятельности. В результате функционирования бизнеса ценность должна создаваться равным образом как для бизнесмена, так и для общества в целом на основе интегрированного, а не остаточного подхода¹⁸. Бизнес переплетается с обществом, выступает его частью, а не самостоятельным актором. Сегодня смысл ведения бизнеса трактуется научным сообществом как служение обществу¹⁹.

Современная интерпретация теории стейкхолдеров основывается на эффекте от деятельности по управлению операционными рисками в рамках реализации принципов устойчивого развития на пути ESG-трансформации компании как стратегическими и не как отдельно взятой единицы, а как неотъемлемой части общества. Соответственно, и критериями для оценки влияния применения практики устойчивого развития являются как финансовые, так и нефинансовые показатели деятельности организации, а также прочие индикаторы влияния на широкий круг заинтересованных сторон.

В той или иной форме более 95 % компаний из списка S&P 500 публикуют нефинансовые отчеты, так же как около 80 % компаний из списка Russell 1000²⁰. В ряде юрисдикций отчетность по критериям ESG является обязательной либо учитывается при принятии управленческих решений. В требованиях бирж для

12) <https://rspp.ru/12/6273.pdf>

13) <https://amr.ru/committees/ESG/info/>

14) Freeman R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing.

15) Sternad D., Kennelly J., Bradley F. (2016). Digging Deeper. How Purpose-Driven Enterprises Create Real Value. Salt Mill, UK: Greenleaf Publishing.

16) Freeman R., Dmytriyev S. (2017). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 7–15.

17) Freeman R., Parmar B., Martin K. (2020). The power of and: Responsible business without trade-offs. New York, NY: Columbia University Press.

18) Freeman R., Harrison J., Wicks A., Parmar B., De Colle S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. New York: Cambridge University Press.

19) Hoffman, A. J. (2021). *Management as a Calling: Learning Business, Serving Society*. Stanford, CA: Stanford University Press.

20) <https://www.ga-institute.com/research/ga-research-directory/sustainability-reporting-trends/2022-sustainability-reporting-in-focus.html>

эмитентов есть нормы о раскрытии финансовой и нефинансовой информации, хотя объем раскрытия и форма представления данных отличаются в разных странах. Согласно исследованию KEPT 2022 года, проведенного по заказу Альянса по устойчивому развитию, требования Гонконгской биржи по раскрытию ESG-критериев существенно более жесткие, чем аналогичные требования Лондонской биржи²¹. Стоит упомянуть, что на крупнейшем финансовом рынке в США Комиссия по ценным бумагам и биржам (The United States Securities and Exchange Commission, SEC) обсуждает новые правила, которые потребуют от публичных компаний более подробного раскрытия информации о рисках, связанных с климатом и выбросами парниковых газов (greenhouse gases, GHG)²².

Повышение значимости ESG явно прослеживается в инвестициях. Устойчивое инвестирование получило значительное развитие и рост в течение XXI века и особенно в последние годы. Активы под управлением фондов устойчивого инвестирования увеличились в четыре раза всего за три года, они продемонстрировали рост с примерно 0,7 триллиона долларов США в начале 2019 года до почти 3,0 трлн долларов США в конце 2021 года²³. Крупнейшая в мире инвестиционная компания BlackRock, под управлением которой находится 6,3 триллиона долларов США, заявила, что бизнес должен иметь социальную цель. Ларри Финк, генеральный директор BlackRock, в своем ежегодном письме к руководителям компаний обозначил: *«Чтобы заслужить поддержку BlackRock, бизнес должен вносить позитивный вклад в жизнь общества»*²⁴.

На фоне значительных изменений 2022 года ESG-повестка не потеряла своей актуальности, оставаясь ключевой темой, которая выражается сегодня в развитии трех магистральных направлений ведения бизнеса — цифровой трансформации, климатических изменениях и ответственного ведения предпринимательской деятельности.

С кратким глоссарием основных понятий можно ознакомиться в Приложении 1.

1.2. Цели устойчивого развития ООН

Для достижения устойчивого развития человечества представители стран — членов ООН достигли согласия в 2015 году, ими были провозглашены 17 Целей устойчивого развития сроком до 2030 года (ЦУР) (рис. 1). Далее они были декомпозированы на 169 практических задач. Страны, вовлеченные в реализацию «Повестки-2030», взяли на себя обязательства по ведению национальных обзоров выполнения провозглашенных целей и задач. Добровольный национальный обзор о ходе осуществления Повестки в области устойчивого развития на период до 2030 года. Кроме того, Росстат, который на ежегодной основе публикует статистический сборник «Цели устойчивого развития в Российской Федерации», в нем указывается информация о показателях достижения ЦУР как в масштабах страны, так и в региональном разрезе²⁵.

21) <https://mustread.kept.ru/upload/rus-opening-new-horizons-esg-agenda-asia-pacific-and-middle-east.pdf>

22) <https://news.bloomberglaw.com/esg/secs-climate-proposal-tees-up-test-of-material-info-standard>

23) <https://www.firstsentier-mufg-sustainability.com/content/dam/sustainabilityinstitute/assets/research/fund-governance/Sustainable-Investment-Institute-Fund-board-governance-report.pdf>

24) <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

25) <https://rosstat.gov.ru/sdg/report/document/69771>

Необходимо упомянуть, что в значительной части представителей частного сектора наметились признаки отказа от инерционной модели, о чем свидетельствуют принятие стандартов устойчивости и представление отчетности о мерах по их соблюдению. Растет активность гражданского общества и неправительственных организаций в поддержку устойчивого развития. Представители бизнеса из множества отраслей добровольно присоединяются в институциональные партнерства ООН, такие как Глобальный договор; включают ЦУРы в корпоративные стратегии.

Несмотря на позитивные изменения, стоит отметить следующее: данные исследований указывают на то, что при сохранении нынешних тенденций мировые социальные и природные биофизические системы будут не в состоянии обеспечить повсеместное благополучие человека, как это предусмотрено Целями в области устойчивого развития²⁶.



Рис. 1. 17 Целей устойчивого развития ООН
Источник: ООН, 2015.

Для реализации Повестки устойчивого развития на период до 2030 года в полном объеме осталось менее десяти лет, однако пока ни одна страна не в состоянии добиться убедительных результатов в плане удовлетворения набора основных человеческих потребностей при устойчивом в общемировом масштабе уровне использования ресурсов. Все страны в той или иной степени далеки от решения архиважной задачи и, заключающейся в достижении баланса между благосостоянием человека и здоровой окружающей средой. Каждая страна должна принимать во внимание условия, в которых она находится, и собственные приоритеты, но при этом стремиться отказаться от нынешней практики, при которой в первую очередь решается задача обеспечения роста, а во вторую — преодоления допущенных при этом перекосов. Для успеха преобразований в направлении устойчивого развития во всем мире в ближайшие годы необходим одновременный выход стран на собственные инновационные пути достижения прогресса.

26) https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-07/26927Russian_Global_SD_Report2019_WEB.pdf

При этом есть повод и для оптимизма. Обеспечение благополучия человека не обязательно должно сопровождаться интенсивным использованием ресурсов или вести к обострению либо увековечению неравенства и нищеты. Научные знания позволяют находить жизненно важные пути выхода из этого порочного круга, и во всем мире тому есть немало примеров.

Независимая группа ученых, работающих под эгидой Генерального секретаря ООН, подготовила доклад «Будущее уже наступило: наука на службе устойчивого развития», в котором предложила шесть основных направлений деятельности, которые представляются наиболее перспективными с точки зрения достижения желаемых преобразований с нужной скоростью и в нужных масштабах. При этом в докладе учтены такие факторы, как срочность, упреждающие оценки растущей численности населения мира, стремящегося к более высокому уровню благополучия, и соображения нормативного характера, например, обещание никого не забыть. Эти направления касаются не просто отдельных целей или даже их категорий: речь идет о работе на уровне соответствующих базовых систем. В то же время игнорирование взаимосвязей, присущих этим направлениям деятельности и проявляющихся во всех их аспектах, например, сосредоточение внимания на отдельных целях и задачах, поставит под угрозу прогресс по целому ряду пунктов Повестки дня на период до 2030 года. В связи с этим были выбраны следующие направления деятельности (рис. 2):

- благополучие человека и его потенциал;
- устойчивые и справедливые экономические отношения;
- продовольственные системы и структура питания;
- низкоуглеродные технологии в секторе энергетики и обеспечение всеобщего доступа;
- развитие городов и пригородов.

Кроме того, в докладе определены четыре «рычага воздействия», которые можно использовать согласованно на каждом из направлений деятельности в интересах обеспечения необходимых преобразований (рис. 2):

- государственное управление;
 - экономика и финансы;
 - индивидуальные и коллективные действия;
 - наука и техника.
-

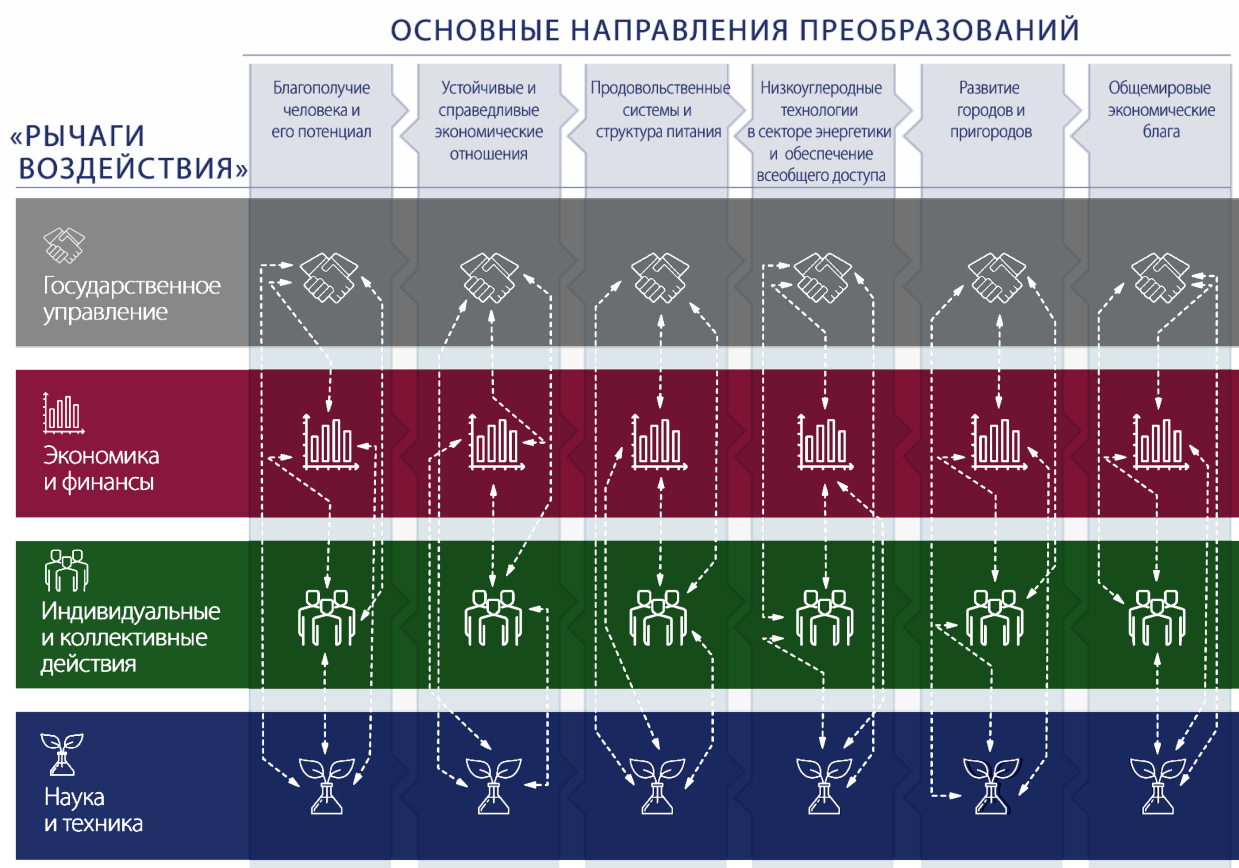


Рис. 2. Направления преобразований и рычаги воздействия для достижения ЦУР ООН
 Источник: Будущее уже наступило: наука на службе устойчивого развития. (ООН, Нью-Йорк, 2020).

1.3. Управление устойчивым развитием

Некоторые критики понятия устойчивого развития и его компании через призму ESG-показателей отмечают, что даже когда ESG можно измерить, найти статистически значимую связь с финансовыми показателями организации зачастую не представляется возможным. Хотя управленческая наука пока не нашла однозначного решения обозначенной выше дилеммы, метаанализ более 1000 исследований по теме связи между ESG- и финансовыми показателями, что фонды, ориентированные на ESG-инвестиции, превосходят в эффективности вложения средств аналогичные, но придерживающиеся классического подхода в инвестировании²⁸.

Концепция устойчивого развития является триединой, в которой всем элементам в теории должна отводиться одинаковая доля внимания. Однако на практике в зависимости от приоритетов рассматриваемого бизнеса различные ESG-факторы могут превалировать. Чаще всего крупные компании выбирают экологическую составляющую

27) Atz U., Clark C., Whelan T. (2021). ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000 plus studies published between 2015–2020. NYU Stern Center for Sustainable Business.

для широкой аудитории, однако после начала пандемии COVID-19 относительная значимость социальных факторов возросла, события 2022 года закрепили этот тренд.

Компании частично сами определяют, что включать в ESG-факторы для раскрытия информации в своей нефинансовой отчетности. Ниже представлен их примерный, но не исчерпывающий список.

E (Environmental) — экологические показатели — учитывают воздействие компании на физическую окружающую среду, здоровье, стратегические и операционные риски компании (а также ее заинтересованных сторон) на операции от климатических изменений. Они включают:

- изменение климата и выбросы парниковых газов (GHG);
- загрязнение воздуха (непарниковые газы), механические мелкодисперсные выбросы;
- вода и сточные воды, сбросы;
- управление отходами и обращением с опасными материалами;
- циркулярная экономика;
- биоразнообразие и сохранение экосистем;
- рекультивация территорий и восстановление ландшафтов.

S (Social) — социальные показатели учитывают социальное воздействие на общество и связанные с этим стратегические и операционные риски, в частности, влияние на сотрудников, клиентов, представителей местных сообществ, меньшинств, незащищенных слоев населения.

К ним относятся:

- охрана труда;
 - сохранение здоровья;
 - вовлечение общества, многообразие и инклюзивность;
 - отношения с населением и местными сообществами;
 - развитие социальной сферы.
-

G (Governance) — показатели корпоративного управления — оценивают время и качество принятия решений, прозрачность структуры управления, распределение прав и обязанностей между различными группами заинтересованных сторон, в интересах положительного воздействия на общество и снижения рисков, противодействия коррупции. Это:

- бизнес-этика;
- сохранность персональных данных;
- распределение капитала, управление цепочкой поставок;
- структура управления и вовлеченность менеджмента;
- прозрачность мотивации и стимулов;
- внешнее раскрытие информации;
- стандарты аудита.

Некоторые примеры использования ESG-факторов в управлении стратегическими и операционными рисками для условной организации представлены на рис. 3.



Рис. 3. ESG-критерии.

Источник: составлено по: *Making sense of ESG (pwc.com), 2020.*

Менеджмент многих компаний сейчас принимает решения с учетом повестки устойчивого развития. Создание системы научно обоснованных ESG в управлении стратегическими и операционными рисками деятельности бизнеса, адаптированных под нужды конкретной коммерческой организации, является практической целью современной управленческой науки. В ситуации выбора достижения краткосрочных результатов либо создания долгосрочного преимущества ответственные предприниматели принимают решения, основанные на создании коллективной ценности, основывающейся на принципах устойчивого развития.

1.4. Актуальные драйверы устойчивого развития компаний России

В связи с изменениями 2022 года в геополитической ситуации существуют опасения, что акценты в стимулах к устойчивому развитию для российских компаний будут смещаться. Вероятно, вырастет значение регулятора за счет развития общей законодательной базы в области устойчивого развития, в том числе стимулирующих мер. Для эффективного развития устойчивости бизнеса потребуются развивать взаимодействие с регулятором, путем верной коммуникации запросов. Роль западных инвесторов как ключевого драйвера принятия решений в устойчивом развитии, существенно снизилась²⁸. При этом необходимо понимать, что переориентация российского бизнеса на новые рынки (в первую очередь, Азиатско-Тихоокеанского региона) также обязывает следовать повестке устойчивого развития. Российским компаниям придется учитывать требования азиатских партнеров в области устойчивого развития²⁹.

- 1 По данным консалтинговой компании ISS, Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР) является вторым в мире по количеству инициатив ESG-регулирования (уступая лишь Европе и, в частности, обгоняя Северную Америку)³⁰.
- 2 По оценкам Refinitiv³¹, около 70% азиатских компаний реализуют политику по снижению выбросов CO₂.
- 3 Согласно докладу CBI за 2022 год³², зеленые таксономии уже разработаны в странах Восточной Азии (Китае, Республике Корея и Монголии) и странах АСЕАН (Малайзии, Сингапуре, Индонезии). В процессе разработки находятся Индия, Таиланд, Филиппины и Япония.
- 4 Согласно S&P и CBI³³, Азиатско-Тихоокеанский регион был самым быстрорастущим регионом по продажам зеленых облигаций в мире в 2021 году, тогда регион выпустил 26, 28% мирового зеленого долга по объему. Китай стал крупнейшим эмитентом зеленых облигаций в Азиатско-Тихоокеанском регионе с 66,09 млрд долл., за ним следует Южная Корея с 12,57 млрд долл. Другими крупными эмитентами были Япония, Сингапур и Индия.

28) Reuters, : <https://www.reuters.com/markets/europe/russian-riskrecalibration-wake-up-call-investors-2022-03-10/> и; <https://www.reuters.com/business/msci-says-cuts-ess-government-ratings-russia-belarus-2022-03-01/>; Capital Monitor, <https://capitalmonitor.ai/strategy/responsible/whattrussias-war-means-for-responsible-investment/>

29) Центр устойчивого развития Сколково, Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний, 2022

30) ISS ESG, The Depth & Breadth of Regulatory Initiatives Across Regions in 2021, 2022; <https://www.issgovernance.com/file/publications/iss-esg-the-depth-andbreadth-of-regulatory-initiatives-across-regions-in-2021.pdf>

31) <https://www.refinitiv.com/en/media-center/pressreleases/2019/october/refinitiv-report-reveals-large-gap-between-intention-andaction-in-environmental-sustainability-efforts-among-asian-companies>

32) CBI, Global green taxonomy development, alignment, and implementation, 2022; https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi_taxonomy_ukpact_2022_01f.pdf

33) S&P Market Intelligence, Green bonds sales to surge in Asia-Pacific as region lays out path to net-zero, 2022; <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/green-bond-sales-to-surge-in-asia-pacific-as-region-lays-out-path-to-net-zero-68602361>

- 5 Согласно отчету KPMG (2022)³⁴, в ряде стран Азиатско-Тихоокеанского региона имеются также требования в области устойчивого финансирования. Например, Гонконг, будучи одним из лидеров ESG-повестки в Азии, обязывает компании раскрывать ESG-информацию на Гонконгской фондовой бирже с 2016 года. В меньшем объеме такие требования предъявляются на Шанхайской бирже. На Сингапурской бирже обязательной является подготовка ежегодного ESG-отчета. ESG-рейтинги и индексы также довольно активно развиваются в азиатских странах: ESG-индексы представлены на биржах Гонконга, Индии, Сингапура, Японии, Южной Кореи и др. Кроме того, собственные ESG-рейтинги есть у Китая, Гонконга, Республики Корея (KCGS) и Индии (ESG Risk AI).

1.5. Оценка социально-экологического эффекта (Social impact)

Социально-экологический эффект (Social impact) – это те изменения в сообществе, окружающей среде и качестве жизни благополучателей, которые могут произойти благодаря достижению запланированной цели и реализации задач проекта.

В контексте достижения и оценки социально-экологического эффекта от реализации проекта важно уметь декомпозировать цель планируемых инициатив со стратегического уровня до проектного. Для этого необходимо в рамках постановки задачи для курсового консалтингового проекта оценить реальное социально-экологическое воздействие проекта в измеряемых и конкретных формулировках, привязывая достижение результата к определенному сроку и используя доступные методологии оценки³⁵.

Необходимо избегать оценивания социально-экологических инвестиций, основываясь только на количественных показателях (объем финансирования, часы, потраченные на волонтерскую деятельность, количество бенефициаров и т.д.). Результатом проекта должен стать позитивный, измеримый социальный (или экологический) эффект, что определяет отличия импакт-инвестирования от традиционной благотворительности и корпоративной социальной ответственности и демонстрирует связь импакт-инвестирования с бизнесом.

Оценка эффективности социально-экологических инвестиций должна включать в себя оценку исходной ситуации, определение необходимых ресурсов для достижения результатов, оценку экономической эффективности и социально-экологического эффекта, достижение результатов к определенному сроку, последовательность позитивных изменений, которые происходят во внешней среде благодаря реализации проекта. Качественным индикатором оценки эффективности проекта могут быть репутационные показатели компании (в сравнении с предыдущим периодом). Но главное – это мониторинг и оценка динамики решения проблемы, если она четко определена и оцифрована (например, снижение % безработных людей среди молодежи 18–25 лет в городе N). Поэтому в рамках анализа необходимо четко определить бенефициаров, чья жизнь должна измениться благодаря социально-экологическим инвестициям, и стейкхолдеров (партнеров), которые будут вовлечены в достижение результатов

34) KPMG, «Открывая новые горизонты: ESG-повестка в Азиатско-Тихоокеанском регионе», 2022.

35) A guide to Social Return on Investment. It was produced for SPOI Network by Matter&Co. January 2012 108 с.: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

социально-экологического проекта. Результаты оценки могут быть объективными (например, снижение количества людей, попадающих в больницу) и субъективными (уровень удовлетворенности стейкхолдеров от реализации социального проекта).

Применение методов оценки социальных инвестиций позволит более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и увеличит долгосрочное воздействие проекта на общество и качество окружающей среды, а также повысит положительное влияние (экстерналии) от таких проектов на деятельность компании.

2

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ
ОРГАНИЗАЦИИ КУРСОВЫХ
КОНСАЛТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ
«ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ»**

2.1. Цель и задачи курсовых проектов, общие требования

В соответствии с новым образовательным стандартом курсовой проект является обязательной частью программы подготовки магистров по направлению 38.03.02 «Менеджмент». Курсовой консалтинговый проект относится к элементам практической проектной деятельности и является важнейшей составляющей обучения студентов магистратуры Высшей школы бизнеса. Наряду с производственной практикой он относится к модулю дисциплин учебного плана под названием «Практика». Курсовой консалтинговый проект «Практики устойчивого развития» реализуется на ряде магистерских программ в соответствии с утвержденными рабочими учебными планами в формате учебного практикума, в ходе которого студенты в группах решают задачи по тематике устойчивого развития, поставленные внешним или внутренним заказчиком, проводят необходимые исследования и аналитическую работу, а также готовят рекомендации по решению поставленных задач под руководством научного руководителя курсового проекта со стороны ВШБ НИУ ВШЭ. Курсовой консалтинговый проект выполняется в формате групповой работы в течение 3-го и 4-го модулей первого года обучения в магистратуре, завершается проект его публичной защитой в экспертных комиссиях.

Целью курсовых консалтинговых проектов является интеграция студентов в реальные бизнес-проекты по тематике устойчивого развития для выработки навыков критического и системного мышления, командной работы, а также эффективного взаимодействия с представителями бизнеса.

В ходе курсового консалтингового проекта студенты обретают знания и навыки не только в области устойчивого развития, но и в сфере стратегического менеджмента, маркетинга и маркетинговых коммуникаций, управления людьми, операционного и финансового менеджмента, а также управления данными.

Реализации курсового консалтингового проекта каждый студент должен быть способен:

- понимать концептуальный и понятийный аппарат в области устойчивого развития и особенности деятельности российских и международных организаций при ESG-трансформации;
- разрабатывать программу реализации курсового проекта: описывать проблематику, прорабатывать цель и задачи, определять методологию, этапность работ, формировать проектную команду;
- находить релевантную информацию из различных вторичных источников (как научных, так и рыночных), оценивать ее и использовать для решения поставленных задач;
- разрабатывать план реализации, развития, ключевые показатели эффективности (KPI) и коммуникационную стратегию осуществляемого проекта;
- предлагать инновационные организационно-управленческие решения, в том числе с учетом их социальной значимости (social impact), оценивать условия и последствия предлагаемых решений;

- эффективно работать в команде, понимая основные роли и вклад участников команды и учитывая межкультурное и междисциплинарное разнообразие;
- осуществлять деловую коммуникацию, вести переговоры, обсуждения, готовить публичные выступления и качественную визуализацию итогов проекта.

Курсовые консалтинговые проекты в представленном формате являются, как правило, практико-ориентированными и направлены на формирование навыков командной работы, а также участие в реализации реальных бизнес-проектов. Организации-заказчики, по возможности, обеспечивают студентов имеющимися данными. Поиск недостающих для решения проблемы данных студенты осуществляют самостоятельно посредством анализа вторичных источников, а также проведения эмпирических исследований (к примеру: опроса потребителей, экспертных интервью и т.д.). В результате работы над курсовыми консалтинговыми проектами студенты готовят отчеты и финальные презентации, которые оцениваются комиссией, состоящей из представителей организаций-заказчиков, руководителей курсовых консалтинговых проектов и (или) независимых рецензентов. По итогам презентаций представители организации-заказчика осуществляют обратную связь со студентами, сообщая о возможности внедрения предложенных ими решений и рекомендаций.

2.2. Форматы реализации и основные этапы выполнения курсового консалтингового проекта

Реализация курсовых консалтинговых проектов регулируется «Правилами подготовки КР и ВКР» на образовательных программах магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» от 5 октября 2021 года, а также Программой «Практики образовательной программы».

Курсовой консалтинговый проект реализуется группой, состоящей из 4-6 человек.

Объектом курсового консалтингового проекта может выступать деятельность определенной коммерческой или некоммерческой организации в сфере устойчивого развития. Отбор организаций для реализации курсового проекта осуществляет Центр карьеры ВШБ и (или) академический / научный руководитель образовательной программы. Курсовой консалтинговый проект подразумевает решение конкретной исследовательской или бизнес-задачи по тематике устойчивого развития, поставленной внутренним или внешним заказчиком.

Содержательное сопровождение групповых курсовых проектов на всех образовательных программах проходит под управлением руководителя курсового проекта со стороны ВШБ и при участии представителя заказчика. Кроме того, на ряде образовательных программ методологическое сопровождение курсовых консалтинговых проектов происходит в рамках проектного или научно-исследовательского семинара (см. Программу практики и Базовый учебный план образовательной программы).

Академический и (или) научный руководитель образовательной программы может выступать в отдельных случаях как заказчик, так и руководитель курсового консалтингового проекта.

Курсовые консалтинговые проекты реализуются в следующих двух форматах.

Исследовательский формат — исследование, осуществляемое в целях получения новых знаний о структуре, свойствах и закономерностях функционирования изучаемого объекта (явления), проведенное на основе изученной теории в рамках рассматриваемой области и вносящее вклад в ее развитие, а также имеющее практическое значение для организации-заказчика.

Прикладной формат — выявление и анализ конкретной проблемы, стоящей перед бизнес-организацией, поиск путей совершенствования отдельных функциональных областей менеджмента или бизнес-процессов, в результате чего разрабатывается решение / продукт / методика / приложение, имеющие прикладной характер и потенциал для апробации в практике организации-заказчика.

Независимо от формата курсовой консалтинговой проект состоит из следующих этапов.

1-й этап.

Выбор студентами тематики курсового консалтингового проекта, распределение по командам:

- знакомство с компаниями-заказчиками и их проектами в сфере устойчивого развития;
- распределение по командам согласно предложенному механизму (п. 2.4);
- возможно закрепление проекта в разных учебных группах за одним преподавателем;
- получение от представителя компании-заказчика задания / брифа для выполнения курсового консалтингового проекта (конкретной управленческой / исследовательской задачи, требующей решения). С рекомендуемой формой брифа можно ознакомиться в Приложении 2.

2-й этап.

Подготовка к реализации проекта. Составление программы реализации и плана-графика курсового консалтингового проекта:

- уточнение / конкретизация (если требуется) совместно с руководителем курсового проекта и представителем организации-заказчика формулировки задания;
- погружение в проблематику посредством первичного сбора и анализа материалов о компании-заказчике и поставленных задачах;
- составление программы реализации курсового проекта и плана-графика работ по проекту (совместно с руководителем курсового консалтингового проекта).

Программа реализации курсового консалтингового проекта включает описание:

- 1 проблематики, рыночной ситуации, положения организации на рынке на момент реализации проекта;
- 2 цели и задач проекта (управленческих, маркетинговых, социальных / экологических и т.д.), целевой аудитории проекта, определения KPI для достижения цели и задач. Задачи проекта должны соотноситься с классификацией ЦУР;
- 3 методов сбора и анализа информации, сроков реализации проекта, предполагаемых результатов.

3-й этап.

Проведение теоретического обзора:

- сбор, систематизация и анализ информации, полученной из академических источников (базы научного цитирования, научные журналы, доклады, сборники по проблематике курсовой работы);
- презентация литературного обзора научному руководителю проекта.

4-й этап.

Проведение эмпирического исследования:

- сбор и анализ первичной информации для реализуемого проекта.
На данном этапе участники реализуют комплекс необходимых исследований по задачам проекта: проводят анализ рынка, конкурентов, внутренней и внешней среды компании, экспертные интервью с представителями заказчика и другими экспертами, изучают целевую аудиторию и стейкхолдеров, их потребности и предпочтения в контексте реализуемого проекта и т.д.;
- обсуждение полученных результатов с руководителем курсового проекта и представителем организации-заказчика.

5-й этап.

Проработка плана реализации курсового проекта:

- уточнение предполагаемых результатов проекта с учетом проведенного исследования;
- описание social impact, а также коммерческих, социальных и экологических эффектов курсового проекта;
- проработка бизнес- и коммуникационной стратегии проекта в контексте поставленных задач и KPI;
- описание рекомендаций и плана реализации предлагаемых организационно-управленческих решений (implementation plan);
- презентация и обсуждение основных результатов курсового проекта с руководителем курсового проекта;
- доработка / корректировка полученных данных, проведение дополнительных работ (при необходимости).

6-й этап.

Предзащита курсового консалтингового проекта:

- подготовка презентации результатов консалтингового проекта, включая рекомендации и (или) план реализации предлагаемых организационно-управленческих решений;
- представление презентации на территории организации-заказчика;
- обсуждение полученных результатов с представителями заказчика.

7-й этап.

Подготовка текстового варианта курсового консалтингового проекта:

- создание текстового варианта курсового проекта согласно рекомендуемой структуре (п. 3.1) с учетом рекомендаций и замечаний, полученных на предзащите. Изложение должно быть самостоятельным и исключать плагиат (например, копирование используемых источников без их корректного указания в тексте работы). При цитировании каждая цитата должна иметь ссылку на ее источник, оформленную в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.5-2008;
- согласование текстового варианта курсового проекта с руководителем курсового проекта.

8-й этап.

Защита курсового консалтингового проекта:

- доработка презентации курсового консалтингового проекта с учетом комментариев и рекомендаций, полученных на предзащите;
- публичная защита результатов курсового консалтингового проекта перед комиссией.

Рекомендуемая продолжительность курсового консалтингового проекта — 1 семестр или 20 недель. На рис. 4 отображен примерный план-график реализации основных этапов курсового консалтингового проекта.

	1-й месяц				2-й месяц				3-й месяц				4-й месяц				5-й месяц	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Этап 1. Выбор проекта, распределение по командам	■	■																
Этап 2. Подготовка программы и плана-графика			■	■	■													
Этап 3. Подготовка теоретического обзора				■	■	■	■											
Этап 4. Проведение эмпирического исследования								■	■	■	■							
Этап 5. Подготовка плана реализации проекта												■	■	■				
Этап 6. Предзащита у заказчика															■	■		
Этап 7. Подготовка текста отчета															■	■	■	
Этап 8. Публичная защита проектов																		■

Рис. 4. Ориентировочный план-график реализации курсового проекта

Продолжительность курсового консалтингового проекта и отдельных его этапов является ориентировочной и может отличаться от рекомендуемого варианта в зависимости от специфики реализующей образовательной программы.

2.3. Формирование проектных команд и назначение руководителей курсовых проектов

Каждый курсовой проект предполагает наличие следующих участников.

Заказчик проекта — организация, которая заинтересована в результатах проекта. Она определяет проблему и желаемый результат проекта, а также основные значимые условия его выполнения. Заказчик направляет представителя, который готовит и анонсирует задание (бриф), включающее:

- наименование компании;

- название проекта;
- описание проекта (проблематика);
- период проведения проекта;
- контекст (актуальность проекта и источники информации, на которые опирались при запуске);
- цель проекта;
- задачи, которые должны решить студенты;
- ожидаемые результаты;
- ссылки на материалы;
- контактное лицо.

Пример брифа см. в Приложении 2.

Активное взаимодействие с заказчиком предполагается на этапах 1, 4 и 6 реализации курсового консалтингового проекта (на этих этапах рекомендуется очный формат встреч). На протяжении проекта взаимодействие с заказчиком рекомендуется осуществлять через менеджера проекта в мессенджере Telegram.

В случаях, если заказчик внутренний (одно из подразделений Высшей школы бизнеса), допускается проведение финальных защит в рамках отдельной комиссии.

Руководитель курсового проекта отвечает за организацию проекта, ориентируется в этой профессиональной области и координирует работу команды.

В его обязанности входит выполнение следующих функций:

- утверждение плана-графика проекта (по итогам проекта, разработанного с участниками проекта);
- помощь в организации и реализации проекта, в том числе осуществлении взаимодействия участников проекта с заказчиком и другими внешними специалистами;
- проведение регулярных консультаций проектных команд по проблематике проекта и предъявляемым требованиям к выполнению проекта и подготовке отчета;
- оценка работы участников проекта;

- обсуждение промежуточных результатов выполнения проекта, подготовка и представление необходимых рекомендаций;
- участие в защитах курсовых проектов в качестве члена комиссии, при этом руководитель не может входить в комиссию, в которой защищается команда, выполняющая проект под его началом.

Участник проекта — студент, подавший заявку на участие в проекте и утвержденный академическим и/или научным руководителем проекта. Участник принимает на себя обязательства по выполнению проекта или его части и несет ответственность за его качественную и своевременную реализацию.

Проектная команда — группа студентов 1-го курса магистратуры в составе 5 человек, готовых работать совместно над реализацией курсового проекта и несущих коллективную ответственность за его качественное выполнение. В некоторых проектах возможно привлечение экспертов-профессионалов, не участвующих в реализации проекта, на любом этапе работы над проектом для экспертизы или помощи проектной команде.

Студенты распределяются в команды по решению академического руководителя программы.

Взаимодействие проектной команды с руководителем курсового проекта осуществляется по договоренности лично или удаленно, посредством корпоративной обучающей платформы, корпоративной почты или выбранного мессенджера.

Проектным командам рекомендуется определить из состава своих участников координирующее лицо — **менеджера проекта**. Роль менеджера проекта — осуществлять взаимодействие с заказчиком проекта и научным руководителем проекта от лица всей проектной команды, информировать команду о предстоящих встречах с вышеупомянутыми лицами, распределять задачи между отдельными участниками команды, контролировать сроки их исполнения, сводить результаты выполнения отдельных задач в единые материалы проекта, выполнять роль ведущего / модератора на презентациях промежуточных и финальных результатов проекта, а также на его защите.

Руководство проектной командой осуществляет руководитель курсового проекта, назначенный академическим руководителем образовательной программы из числа преподавателей Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. При необходимости допускается привлечение руководителей, не являющихся штатными преподавателями ВШБ. Один руководитель может возглавлять несколько проектных команд. Список руководителей и состав проектных команд утверждаются академическим руководителем соответствующей программы и направляются студентам посредством корпоративной электронной почты.

2.4. Выбор компании для курсового проекта

Курсовой проект выполняется на материалах реальных организаций, подобранных при участии Центра карьеры, а также академического и (или) научного руководителя программы. Компании могут представлять различные отрасли, формы собственности, иметь различные масштабы деятельности и другие характеристики.

Выбор проекта студентами осуществляется после представления всех проектов на специальной приветственной сессии, где студенты могут задать интересующие вопросы представителям организаций-заказчиков. Выбор проекта происходит в два этапа:

1-й этап.

Каждый студент знакомится с предложенными проектами и выбирает среди них два, обозначив их как приоритет 1 и приоритет 2, делая об этом соответствующую пометку в специальной форме.

2-й этап.

Академический руководитель распределяет студентов по командам с учетом их выбора, а также численности и состава команд.

Распределение по проектным командам происходит в рамках одной студенческой группы. Перераспределение студентов между проектными командами допускается только с согласия академического руководителя.

Во избежание конфликта интересов не допускается выполнение курсового консалтингового проекта в организациях, где владельцами (в случае частной формы собственности) и высшими исполнительными руководителями (для всех форм собственности) являются члены проектной команды или их близкие родственники (родители, братья, сестры, супруги).

На каждый уникальный проект может назначаться несколько проектных команд, при этом одинаковые проекты (организации) распределяются преимущественно между командами из разных образовательных программ или разных студенческих групп одной программы.

2.5. Критерии оценивания курсового проекта

Результирующая оценка по курсовому проекту определяется по следующей формуле:

$$O_{\text{результ.}} = k_1 \cdot O_{\text{реком.}} + k_2 \cdot O_{\text{внеш.}} + k_3 \cdot O_{\text{итог.}}$$

где $O_{\text{результ.}}$ — итоговая оценка за дисциплину / элемент практической подготовки;

$O_{\text{реком.}}$ — рекомендуемая оценка научного руководителя;

$O_{\text{внеш.}}$ — рекомендуемая оценка внешнего заказчика проекта;

$O_{\text{итог.}}$ — итоговая оценка комиссии.

Весовые коэффициенты промежуточных оценок: $k_1 = 0,25$; $k_2 = 0,25$; $k_3 = 0,5$.

Оценки, входящие в формулу результирующей оценки за дисциплину, при ее расчете не округляются. Способ округления результирующей оценки по дисциплине — арифметический.

Критерии оценивания курсового проекта в зависимости от формата (оценка выставляется по 10-балльной шкале) приведены в таблице 1.

Промежуточные оценки не округляются. Способ округления результирующей оценки по дисциплине - арифметический.

Таблица 1

Основные составляющие для оценивания		
Исследовательский формат курсового проекта	Прикладной формат курсового проекта	Весовой коэффициент (доли от 1,0)
а) способность выявить и сформулировать актуальные исследовательские проблемы в выбранной области исследования; б) способность выполнить обзор предшествующих исследований отечественных и зарубежных ученых	а) способность выявить и сформулировать актуальные проблемы объекта разработки / практики; б) способность осуществить обзор передовых практик организаций и релевантных исследований, отечественных и зарубежных ученых	0,1
а) умение выбрать подходящий дизайн и методы исследования; б) умение обосновать выбранные для исследования методы и методики	а) умение выбрать подходящий подход к решению проблемы организации; б) умение обосновать избранные методы решения проблемы	0,1
а) умение сформировать информационную базу исследования; б) умение использовать современные методы обработки информации; в) умение анализировать полученные результаты, оценивать гипотезы и формулировать выводы и направления дальнейших исследований, готовить академические тексты (препринты) по результатам исследований	а) умение сформировать информационную и нормативную базу решения проблемы; б) умение использовать современные методы обработки информации; в) умение формулировать стратегию и дорожную карту решения проблемы основываясь на результатах анализа, готовить необходимые управленческие документы	0,2
а) научная новизна полученных результатов; б) степень самостоятельности представленного исследования; в) степень завершенности работы	а) системность и практическая значимость разработки; б) степень самостоятельности разработки; в) степень завершенности работы	0,2
Social impact курсового проекта		0,1
Степень полноты представленных источников по теме курсовой работы		0,1
Грамотность и структурированность представленной в отчете информации		0,1
Визуализация результатов и презентационные навыки команды, ответы на вопросы комиссии		0,1
ИТОГО		1,0

Источник: составлено авторами.

Оценка за командный проект выставляется по 10-балльной шкале НИУ ВШЭ. При этом значения «9» и «10» баллов применяются, если проектная команда демонстрирует результаты, выходящие за рамки программы, т.е. результат выполнения элемента превосходит ожидания оценивающего лица.

Это может происходить в случаях, когда студенты:

- проявляют выходящее за рамки требований критическое или творческое мышление;
- выполняют задачи повышенной сложности;
- предлагают неожиданное (прорывное) инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов по элементу контроля;
- представляют справку о внедрении курсового консалтингового проекта в организации заказчика.

Оценка выставляется каждому студенту индивидуально и может различаться у участников одной команды. Команда вправе самостоятельно принять решение, какой из перечисленных ниже способов оценки вклада каждого участника применяется:

- одинаковая оценка для каждого члена команды при равнозначном вкладе каждого из участников;
- распределение баллов внутри команды в зависимости от вклада каждого участника в проект. В данном случае решение участники команды принимают самостоятельно, на основе консенсуса с учетом мнения каждого члена команды. Для перераспределения баллов следует оценку, выставленную команде, умножить на количество участников и получившееся произведение баллов распределить между членами команды таким образом, чтобы разница баллов участников команды не превышала 2 балла от среднего значения оценки группы.

Итоговое решение участников команды должно быть письменно согласовано между всеми участниками команды, а также заверено руководителем курсового проекта.

В случае недобросовестного исполнения своих обязанностей одним или несколькими членами группы курсового консалтингового проекта его руководитель информирует об этом академического руководителя образовательной программы, а также ставит на титульном листе отчета по курсовому консалтинговому проекту соответствующую отметку о том, что один или несколько из членов команды игнорировал(и) встречи с ним / ней и(или) с представителями заказчика. В таком случае комиссия во время защиты задает дополнительные вопросы конкретному студенту с целью оценки его осведомленности относительно деталей проекта и способности представить и обосновать выборочные результаты.

Публичная защита отчета по курсовому консалтинговому проекту предполагает групповую презентацию результатов проекта с участием всех членов проектной группы. Оценивается общий уровень представленного курсового проекта, а также способность проектной группы к командной работе: распределение отдельных блоков презентации между членами команды, взаимопомощь в ответах на вопросы по отдельным этапам проекта и общим результатам проведенного анализа. Низкая вовлеченность одного или нескольких членов проектной команды в презентацию результатов проекта / ответы на вопросы является основанием для принятия комиссией решения о снижении индивидуальной оценки.

Во время работы над курсовым консалтинговым проектом и после его завершения группа студентов не имеет права раскрывать сведения, отнесенные заказчиком к служебной и коммерческой тайне. В случае требования заказчика студенты должны подписать соответствующие документы о неразглашении конфиденциальной информации.

3

**ТРЕБОВАНИЯ
К ОФОРМЛЕНИЮ
ОТЧЕТНОСТИ ПО КУРСОВОМУ
КОНСАЛТИНГОВОМУ
ПРОЕКТУ**

3.1. Структура оформления отчета и требования к презентации проекта

В рамках подготовки курсовых консалтинговых проектов предполагаются две формы отчетности: текстовый отчет по проекту и презентация для защиты. Отчет о выполнении консалтингового проекта должен соответствовать следующей структуре:

- 1 Титульный лист.
- 2 Содержание.
- 3 Общее описание курсового проекта:
 - заказчик, руководитель проекта;
 - формат и название курсового проекта;
 - состав проектной команды.
- 4 Содержательная часть:
 - 4.1 Проблематика, постановочная часть курсового проекта.
 - 4.2 Теоретический обзор по тематике курсового проекта.
 - 4.3 Анализ рынка, внутренней среды компании-заказчика в контексте темы курсового проекта.
 - 4.4 Методология эмпирического исследования (методы, инструменты, технологии).
 - 4.5 Основные результаты консалтингового курсового проекта.
 - 4.6 Рефлексия участников проекта по поводу основных отклонений и трудностей, возникших в ходе выполнения курсового проекта.
- 5 Заключение (оценка групповых и индивидуальных результатов выполнения проекта, сформированных / развитых компетенций).
- 6 Список использованной литературы.
- 7 Приложения.

Титульный лист проекта оформляется в соответствии с установленным образцом (представлен в Приложении 3).

Состав команды представляется на отдельном листе с указанием ФИО и ролей в

в командной работе. Оформление данного раздела не регламентируется и остается на усмотрение проектной команды.

Список использованной литературы включает все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также те источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях. Список источников оформляется по установленному порядку³⁶.

Раздел проекта Приложения не является обязательным и включается в работу при необходимости использования громоздких таблиц, различного статистического материала, исторических справок, дополнительный справочной информации. В тексте отчета по проекту должны быть соответствующие отсылки на то или иное приложение.

Оценка за курсовой проект выставляется студентам по результатам публичной защиты результатов проекта перед комиссией. Для изложения результатов проекта и его защиты членам команды дается от 10 до 20 минут (зависит от численности и требований образовательной программы, по которой реализуется курсовой консалтинговый проект). Для защиты проекта студенты должны представить аудитории презентацию, выполненную в программе Power Point или широко распространенных аналогах, в читаемом формате. Презентация должна содержать название проекта, список участников проектной команды, основные структурные элементы, соответствующие брифу и основным критериям (этапам). Визуальный ряд и количество слайдов остаются на усмотрение команды, но должны соответствовать ограничению времени выступления.

После окончания презентации участникам команды задаются вопросы членами комиссии. Каким бы ни было распределение ролей между участниками при выступлении, вопросы комиссии по любой из частей могут быть адресованы как группе курсового проекта, так и ее отдельным участникам.

3.2. Основные требования к оформлению текста отчета

Проект представляется к дате защиты в текстовом формате на электронном носителе (диск, флэш-накопитель и пр.). Текст отчета по проекту подготавливается в текстовом редакторе Microsoft Word или аналогах по следующим правилам:

- размеры полей документа: верхнее — 2 см, нижнее — 2 см, левое — 3 см, правое — 1,5 см;
- шрифт — Times New Roman. Разрешается ограниченное использование различных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый);
- для акцентирования внимания на определенных терминах, понятиях, утверждениях;

36) Рекомендуется использовать ГОСТ для проектов, выполненных на русском языке, и APA 7 для проектов на английском языке.

- размер шрифта — 14 пт;
- межстрочный интервал — 1,15;
- отступ абзаца — 1,25 см;
- выравнивание по ширине;
- интервалы между абзацами — 0;
- названия разделов печатаются прописными буквами без точки в конце;
- отступ абзаца — 0 см;
- выравнивание по центру;
- расстояние между заголовками главы и текстом — одна пустая строка.

Каждая часть отчета проекта начинается с новой страницы (это относится как к основной части, так и к введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.). Нумерация страниц обязательна (должны использоваться арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки).

Все таблицы, рисунки, графики, диаграммы и пр. в работе оформляются по следующим правилам:

- таблицы, рисунки и другие графические элементы должны иметь названия и порядковую нумерацию с добавлением перед названием объекта слова «Рисунок», «Таблица» или другое название графического элемента соответственно и его номера арабскими цифрами;
 - размер шрифта подписи рисунков и таблиц – 12 пт;
 - нумерация рисунков и таблиц сквозная;
 - названия рисунков располагаются под рисунками по центру страницы;
 - названия таблиц располагаются над таблицами, выравнивание по правому краю;
 - на все рисунки (таблицы) должны быть указания в тексте работы;
 - рисунки (таблицы) необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице;
-

- для всех рисунков (таблиц) необходимо указывать источник: в случае если рисунок (таблица) заимствован из какого-либо источника, под названием дается ссылка на источник заимствования; если рисунок (таблица) разработан авторами курсовой работы, под названием приводится следующее обозначение: «Источник: составлено авторами».

3.3. Правила оформления списка использованной литературы

Список использованной литературы может включать ссылки на литературные источники (монографии и учебная литература), периодические издания (статьи из журналов и газет), законодательные и инструктивные материалы, статистические сборники и другие отчетные и учетные материалы, страницы веб-сайтов и иные источники, материалы которых использовались при работе над курсовым проектом. Он составляется на том же языке, что и курсовой проект, в работе научные публикации или литературу на иностранных языках, то и в библиографическое описание они включаются на языке оригинала.

Сведения об использованных источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.82-2001 и ГОСТ 7.1-2003. При формировании списка использованной литературы производится описание данных научных источников, включая: сведения об авторе или авторах источника (инициалы автора всегда сокращаются, сведения выделяются курсивом, например, Иванов В.В.); название источника (книги, монографии, учебника, статьи); сведения о повторности издания; выходные данные: место (город, в котором находится издательство), издательство и год издания; количество страниц; сведения об иллюстрациях. Для статей, опубликованных в периодической печати, следует указывать наименование издания, номер, год, а также занимаемые страницы. При цитировании электронных публикаций (ссылки на веб-страницы) требуется указывать не только адрес ресурса в сети Интернет, но и дату обращения к цитируемому ресурсу.

Используемые источники должны быть расположены в алфавитном порядке (фамилии авторов или заглавия произведений (если автор не указан) упорядочиваются по алфавиту). В одном списке разные алфавиты не смешиваются, иностранные источники должны быть размещены в конце перечня всех материалов. Список использованных источников размещается после текста курсового проекта до приложений. Список должен быть пронумерован арабскими цифрами без точки, каждый элемент списка располагается с абзацного отступа.

Правила оформления ссылок на использованные источники. При оформлении ссылок на источники следует руководствоваться положениями ГОСТ 7.0.5-2008.

Ссылка на источник оформляется либо в виде порядкового номера в списке использованной литературы в квадратных скобках (дополнительно может быть указан номер страницы, на которой в этом источнике помещен цитируемый текст), например, [10-12, 15, с. 237-239, 17]; либо в случае если выбрано алфавитное упорядочивание

источников в списке, в круглых скобках указывается фамилия автора и год издания, например, (Иванов), (Smith, a, b).

3.4. Правила оформления приложений

Приложение — необязательная заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но может являться необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты и т.д.

- Приложения оформляются как продолжение курсового проекта на его последних страницах.
- Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок.
- При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать.
- Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста.
- Связь основного текста с приложениями может осуществляться через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки.
- Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

4

**ИСТОЧНИКИ
ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ
КУРСОВЫХ
КОНСАЛТИНГОВЫХ
ПРОЕКТОВ «ПРАКТИКИ
УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»**

Все компании-заказчики, по которым проводится анализ, являются известными игроками рынка, деятельность которых широко освещена на их корпоративных сайтах, в публичных отчетах, в СМИ, а также в других вторичных источниках, поэтому выбор источников не ограничивается лишь приведенными ниже.

Книги и учебники по тематике устойчивого развития и методологии исследований:

- Ivanova, E., & Rimanoczy, I. (Eds.). (2022). *Revolutionizing Sustainability Education: Stories and Tools of Mindset Transformation*. New York, NY: Routledge.
- Hahn R. (2022). *Sustainability Management: Global Perspectives on Concepts, Instruments, and Stakeholders*. Fellbach, Germany.
- Jonker J., Pennink B. (2010). *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science*. Springer Science & Business Media.
- Laasch O. (2021). *Principles of Management: Practicing Ethics, Responsibility, Sustainability*. London: SAGE.
- Then V., Schober C., Rauscher O., Kehl K. (2018). *Social Return on Investment Analysis. Measuring the Impact of Social Investment*. London: Palgrave Macmillan.
- Wicks J. (2013). *Good morning, Beautiful Business: the Unexpected Journey of an Activist Entrepreneur and Local Economy Pioneer*. London: Chelsea Green.
- Леффлер И., Лэнс Кейлиш Л. (2015). *Больше добра — больше прибыли: Как создать крупный бизнес, не забывая о социальной ответственности*. М.: Манн, Иванов и Фербер.
- Макки Д., Сисодиа Р. (2015). *Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу*. М.: Манн, Иванов и Фербер.

Научные журналы по тематике устойчивого развития:

- Journal of Business Ethics;
- Business and Society Journal;
- Journal of Cleaner Production;
- Sustainability Journal.

Научно-практические журналы управленческой тематики:

- Academy of Management Journal;
- «Российский журнал менеджмента»;
- Harvard Business Review;
- «Большие идеи» (ex-Harvard Business Review — Россия);
- «Менеджмент в России и за рубежом»;
- «Проблемы теории и практики управления».

Деловые издания

(раздел «Отечественные газеты и журналы подписки НИУ ВШЭ library.hse.ru»):
«Большие идеи» (ex-Harvard Business Review — Россия);

- РБК daily;
- «Секрет фирмы»;
- «Эксперт»;
- «Ведомости»;
- Business Week;
- Financial Times;
- «Деньги»;
- «Коммерсантъ».

Статистические базы:

- Ресурсы Всемирного банка, Ресурсы OECD, Ресурсы МВФ (IMF);
- Passport (Euromonitor), Factiva;
- Мониторинговые исследования НИУ ВШЭ: <https://www.hse.ru/monitoring/>;
- Федеральная служба государственной статистики: <https://rosstat.gov.ru/>;
- Единый архив экономических и социологических данных:
http://sophist.hse.ru/data_access.shtml;
- СПАРК, Thomson Reuters, Bureau Van Dijk и аналогичные внешние ресурсы.

Материалы об устойчивом развитии:

- Библиотека корпоративных практик РСПП:
<https://rspp.ru/activity/social/library-practic>;
- Гражданское общество будущего: www.civilsocietyfutures.org;
- Гайд для создания и оценки импакт-проектов АФК «Система»:
https://bf.sistema.ru/upload/iblock/abe/tmvver8snmgywrkonvn6b24s9rub9i3c/Gai_d-impakt-proekty_final.pdf
- Лидеры корпоративной благотворительности 2022:
https://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2022/11/Lider_work-2022-end.pdf
- Отчеты и резолюции Генеральной Ассамблеи ООН: <https://www.un.org>;
- A Guide to Social Return on Investment:
<http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>;
- At Glance. Global Footprint Network. Footprint calculator:
<https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator>.

Глоссарий

(англ. sustainable development) — процесс экономических и социальных изменений, при котором природные ресурсы, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.

Цели устойчивого развития – 17 определённых ООН Целей, достижение которых способствует устойчивому развитию человечества.

КСО – корпоративная социальная ответственность - саморегулируемая деловая практика, которая измеряет влияние деятельности организации на общество и окружающую среду.

ESG (Environmental, Social, and Corporate Governance) — совокупность характеристик управления организацией, при котором достигается вовлечение менеджмента компании в решение экологических, социальных и управленческих задач, основана на принципе ответственного подхода к управлению.

Social Impact – положительный социально-экологический эффект от реализации инициатив (проектов) в сфере ответственного ведения бизнеса.

Приложение 2. Рекомендуемая форма брифа для заполнения организацией-заказчиком

Наименование компании	Укажите наименование Компании для идентификации
Название проекта	Укажите наименование проекта, в рамках которого будет необходимо проработать задачу, или же поставьте задачу студентам его придумать
Описание проекта	Укажите основную информацию по проекту: о чём этот проект и какие активации были сделаны или запланированы в рамках проекта / или же это несуществующий проект
Период проведения проекта	В течение какого периода реализуется проект
Контекст	Укажите актуальность проекта и источники информации, на которые вы опирались при его запуске
Цель	Укажите, на что направлен проект, какой проблемный вопрос он призван решить
Задачи, которые должны решить студенты	Подробно распишите задачи, которые должны решить студенты в рамках своего участия в проекте, укажите пожелания по использованию инструментов маркетинга (если они есть)
Ожидаемые результаты	Какие КРІ/КПЭ будут свидетельствовать об эффективности/успешности проекта (не забудьте о корреляции между задачами и результатами)
Ссылки на материалы	Пожалуйста, предоставьте информацию на внешние источники о проекте
Контактное лицо по проекту	Пожалуйста, укажите представителя заказчика, который будет на связи с преподавателями и студентами

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ КОНСАЛТИНГОВЫЙ ПРОЕКТ

«_____»

по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
образовательная программа магистратуры «_____»

	Проект выполнили:
	_____, Ф.И.О., группа _____, Ф.И.О., группа _____, Ф.И.О., группа _____, Ф.И.О., группа _____, Ф.И.О., группа

	Руководитель курсового проекта:
	_____ степень, звание, должность Ф.И.О. Курсовой проект соответствует / не соответствует требованиям (нужное подчеркнуть)

