



Высшая
школа
бизнеса



приоритет2030⁺
лидерами становятся

Методические указания
для подготовки курсового проекта

ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

МОСКВА
2023

Магистратура по направлению
38.04.02 «Менеджмент»



Высшая
школа
бизнеса

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
«ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»**

Москва
2023

УДК 65.01
ББК 65.050
М54

Методические указания подготовлены в ходе реализации стратегического проекта «Социальная политика устойчивого развития и инклюзивного экономического роста» по программе развития университета в рамках участия в программе Минобрнауки России «Приоритет 2030». Программа «Приоритет 2030» реализуется в рамках национального проекта «Наука и университеты»

Авторский коллектив:

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

Рецензенты:

канд. экон. наук, директор Центра корпоративной социальной ответственности
Высшей школы бизнеса Санкт-Петербургского государственного университета *Ю. Е. Благов*;
директор по устойчивому развитию «РУСАЛ» *И. С. Бахтина*

М54 **Методические указания для подготовки курсового проекта «Практики устойчивого развития» / Т. В. Ветрова, А. В. Лебедев, И. П. Архипова, Е. А. Иванова, А. Е. Дынин ; Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ. — М. : Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики», 2023. — 48 с. — 100 экз.**

В условиях высокой турбулентности тема устойчивого развития приобретает особую актуальность как в бизнесе, так и в образовательной среде.

Курсовой проект «Практики устойчивого развития» реализуется на ряде магистерских программ Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ в формате учебного практикума, в ходе которого студенты в группах решают задачи по тематике устойчивого развития, поставленные компаниями-заказчиками.

Методические указания знакомят студентов с теорией и практикой устойчивого развития, основными принципами организации курсовых работ и требованиями к их оформлению.

УДК 65.01
ББК 65.050

© Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2023

Содержание

Введение.....	4	3. ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА «ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ».....	33
1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	7	4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ «ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ».....	37
1.1. Понятие «устойчивое развитие» и его связь с ESG-трансформацией бизнеса	8	4.1. Требования к оформлению текста отчета	38
1.2. Цели устойчивого развития ООН.....	12	4.2. Требования к оформлению приложений.....	40
1.3. Управление устойчивым развитием	14	4.3. Требования к оформлению списка использованной литературы	40
1.4. Актуальные драйверы устойчивого развития российских компаний	16	Приложение 1. Глоссарий	41
1.5. Оценка социально-экологического эффекта	19	Приложение 2. Рекомендованная форма брифа.....	42
2. КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»	21	Приложение 3. Образец титульного листа.....	43
2.1. Цель и задачи курсового проекта и общие требования к курсовому проекту.....	22	Приложение 4. Форма подтверждения оригинальности	44
2.2. Форматы и основные этапы выполнения курсового проекта	23	Приложение 5. Форма подтверждения равноценности вклада	45
2.3. Проектные команды и руководители курсовых проектов	27	Приложение 6. Форма отзыва руководителя.....	46
2.4. Выбор компании для курсового проекта	28		
2.5. Критерии оценивания курсового проекта	29		
2.6. Структура и содержание отчета по курсовому проекту	31		
2.7. Требования к презентации курсового проекта	32		

Введение

В условиях высокой турбулентности — пандемии, санкции, геополитическая нестабильность — тема устойчивого развития приобретает особую актуальность. Сейчас важно продолжать следовать принципам устойчивого развития в целях стабилизации социально-экономического баланса и наиболее эффективного использования и сохранения природных ресурсов для удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений. Ценности устойчивости, цикличности и инклюзивности становятся основой перехода 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 в рамках реализации так называемой третьей миссии. Высшая школа экономики как ведущий университет Российской Федерации первой открыла Центр реализации третьей миссии и выпустила соответствующий отчет¹. Центр

¹ <https://3mission.hse.ru>

ведет 180 проектов по 12 направлениям, в которых университет выступает инициатором или партнером. В совокупности эти проекты включают около 1300 онлайн- и офлайн-мероприятий, участниками которых стали более 5 млн человек.

Теме устойчивого развития и ESG²-повестке в Высшей школе бизнеса ВШЭ (ВШБ) уже несколько лет уделяется особое внимание: под руководством профессорско-преподавательского состава создаются научные публикации, пишутся курсовые и дипломные работы по всему спектру подготовки от бакалавриата до магистратуры и аспирантуры, проходят круглые столы, организуются секции научных конференций по КСО³ и устойчивому развитию, читаются специализированные дисциплины, проводятся благотворительные акции и реализуются волонтерские инициативы.

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

² ESG — environmental, social, governance (экология, социальная политика и корпоративное управление).

³ КСО — корпоративная социальная ответственность.

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

Отдельно стоит отметить исследовательский проект «Зеленая бизнес-школа», который объединил ученых, экспертов-аналитиков, представителей бизнеса, экологических и общественных активистов со студентами НИУ ВШЭ для разработки дорожной карты устойчивого развития кампуса ВШБ на Шаболовке¹.

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 является проектный семинар², посвященный ESG-повестке при

инфраструктурной поддержке E+ Change³. Семинар проводился в рамках ряда магистерских программ ВШБ в течение двух лет. Студенты работали над проектами по теме устойчивого развития по заказу крупнейших российских и зарубежных компаний. В проектном семинаре приняли участие более 210 студентов, объединенных в 39 команд по 4–7 человек. Выполнены 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) и др.

По результатам проектного семинара проводились сессии обратной связи со студентами, руководителями курсовых проектов и представителями компаний-заказчиков, на которых были определены наиболее значимые результаты проектов, а также выявлены 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. Понимание того, 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, анализу и разработке финального продукта.

¹ См. подробнее: Отчет о реализации «третьей миссии» в НИУ ВШЭ за 2019/2020 г. // Третья миссия НИУ ВШЭ : сайт. URL: <https://3mission.hse.ru/mirror/pubs/share/413940697.pdf> (дата обращения: 14.06.2023). С. 152–153.

² См. подробнее: Отчет о реализации третьей миссии НИУ ВШЭ за 2020/21 г. // Третья миссия НИУ ВШЭ : сайт. URL: <https://3mission.hse.ru/mirror/pubs/share/570785024> (дата обращения: 14.06.2023). С. 328.

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

ВВЕДЕНИЕ

Стоит отметить, что консалтинговые проекты как формат включенного бизнес-обучения успешно практикуются уже более 10 лет — сначала на Факультете бизнеса и менеджмента (на основе которого создана ВШБ) и теперь в ВШБ.

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 руководство нескольких магистерских программ ВШБ приняло решение реализовывать курсовые проекты по тематике

устойчивого развития в консалтинговом формате. При этом названия курсовых проектов в учебных планах на разных программах магистратуры ВШБ могут отличаться.

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

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 увеличение производства и потребления в глобальном масштабе. Однако вслед за повышением экономического благополучия, из-за диспропорции в темпах роста различных компонентов глобальной экономической системы стали острее проблемы экологического и социального характера.

В частности, в 1968 году в Риме собралась группа из 30 ученых «для обсуждения сложного положения человечества в настоящем и будущем»¹. 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»², подготовленный коллективом специалистов по системному анализу, включавшим Денниса Медоуза, Донеллу Медоуз и др. Доклад был построен на модели, созданной на основе пяти тенденций мирового развития: рост населения, рост промышленного производства, рост производства продовольствия, сокращение запасов исчерпаемых природных ресурсов и снижение темпа загрязнения окружающей среды. Развитие и взаимодействие этих процессов были смоделированы на период 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 населения Земли, если он основан на принципе экстенсивного расходования природных ресурсов. В отдельных аспектах данная модель перекликалась с хорошо известной теорией, предложенной Томасом Мальтусом, согласно которой долгосрочный рост в доиндустриальном мире невозможен по причине нарушения баланса

¹ Римский клуб: идея устойчивого развития // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2017. № 2. С. 213–225.

² Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens III W. W. The Limits to Growth: a Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. 1972.

демографических и экономических сил, которые действуют таким образом, что, когда население перешагивает порог устойчивости, возникают внешние катаклизмы, снижающие его численность¹.

Доклад «Пределы роста» стал важной интеллектуальной вехой, он подстегнул интерес ученых к проблеме устойчивого развития. Новый релиз доклада², подготовленный к 50-летию Римского клуба, свидетельствует о том, что укорененные в капитализме проблемы, связанные с краткосрочным мышлением, ростом населения и разрушением планеты, по-прежнему остаются нерешенными.

Важным этапом в осознании масштаба проблем, стоящих перед человечеством, стал доклад Гру Харлем Брундтланд «Наше общее будущее», подготовленный 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»³.

Это отражает стремление к непрерывному поиску баланса между принципами достижения большей степени устойчивости, циркулярности

и инклюзии, которое в конечном итоге это должно привести как к восстановительной, так и к регенеративной модели общества и экономики⁴.

За годы полемики относительно сути концепции устойчивого развития было предложено несколько близких по содержанию междисциплинарных терминов. Позднее они легли в основу разных научных подходов к изучению глобальных проблем экологии (изменение климата, угрозы природным экосистемам, сокращение биоразнообразия), социума (нищета, голод, социальное и гендерное неравенство, нарушение прав человека), экономики (финансовые кризисы, безработица, несовершенство инфраструктуры и бизнес-моделей) и ответственности бизнеса за создание этих проблем (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 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 трлн долл., публично одобрила доклад «Кто заботится, тот побеждает: соединяя

¹ Malthus R. T. Principles of Political Economy. 1836.

² Медоуз Д. Х., Рандерс Й., Медоуз Д. Пределы роста. 30 лет спустя. 3-е изд. М.: Академкнига, 2017.

³ Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития «Наше общее будущее»: приложение // Развитие и международное экономическое сотрудничество: проблемы окружающей среды. Доклад Всемирной комиссии по вопросам окружающей среды и развития. Записка Генерального секретаря: 4 августа 1987. URL: <https://www.un.org/ru/ga/pdf/brundtland.pdf> (дата обращения: 14.06.2023).

⁴ Jonker J., Faber N. Organizing for Sustainability: A Guide to Developing New Business Models. 2021.

финансовые рынки в меняющемся мире»¹, подготовленный при содействии Глобального договора ООН. Через год Международная финансовая корпорация из группы Всемирного банка (IFC) 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 ООН².

С начала 2000-х годов популярность терминов «корпоративное гражданство», «этика бизнеса»,

«корпоративная социальная ответственность», «ответственный бизнес» и «ESG-трансформация бизнеса в мире» неуклонно возрастала, при этом уровень доверия к бизнесу как общественному институту снижался³.

Российский менеджмент действует с учетом глобального тренда, что подтверждается принятием в 2007 году Социальной хартии российского бизнеса РСПП⁴ и работой профильной экспертно-аналитической площадки — Комитета по ESG⁵ Ассоциации менеджеров (с 2002 года). Оба ведущих объединения бизнеса стремятся популяризировать в России идею управленческой модели, в центре целеполагания которой стоит не только генерация прибыли, но и создание коллективной ценности для всех заинтересованных сторон (сотрудники, клиенты, бизнес-партнеры, местные сообщества, государство, окружающая среда и др.).

Стейкхолдерский подход в представлении исследователей 1980-х годов⁶ предполагал взаимодействие бизнеса с широким кругом заинтересованных сторон, соответственно, учет их интересов рассматривался как инструмент создания коллективной ценности,

¹ Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World // UN. ENVIRONMENT PROGRAMME. FINANCE INITIATIVE : сайт. URL: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf (дата обращения: 14.06.2023).

² Investing for Long-Term Value : Conference Report // IFC : сайт. URL: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9d9bb80d-625d-49d5-baad-8e46a0445b12/WhoCaresWins_2005ConferenceReport.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jkD172p. Дата публикации: 26.10.2005.

³ Donaldson T., Walsh J. P. Toward a theory of business // Research in Organizational Behavior. 2015. Vol. 35. P. 181–207. DOI <https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.10.002>.

⁴ Социальная хартия российского бизнеса : редакция 2007 г. // Российский союз промышленников и предпринимателей : сайт. URL: <https://rspp.ru/12/6273.pdf> (дата обращения: 14.06.2023).

⁵ <https://amr.ru/committees/>

⁶ Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. 1984.

которая отражается в повышении благосостояния общества, улучшении качества жизни, создании смыслов, идентичности и устойчивой прибыльности бизнеса, регенерирующего экосистемы на местах ведения своей деятельности¹.

Научный метод позволяет с течением времени дорабатывать определения. Так, спустя десятилетия родоначальник теории стейкхолдеров Эдвард Р. Фриман² говорит о необходимости расширенного подхода к ее пониманию. Он выступает за интерпретацию теории через воздействие организации на общество в целом. Фриман отмечает, что сегодня дихотомия экономического и социального в деятельности бизнеса является ошибочной³, 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 подхода⁴. Бизнес переплетается с обществом, выступает его частью, а не самостоя-

тельным актором. Сегодня смысл ведения бизнеса трактуется научным сообществом как служение обществу⁵.

Современная интерпретация теории стейкхолдеров основывается на эффекте от деятельности по стратегическому управлению операционными рисками, издержками и возможностями для укрепления доверия и обеспечения роста бизнеса (формирование устойчивой ресурсной базы и, вместе с тем, долгосрочного устойчивого конкурентного преимущества) в рамках реализации принципов устойчивого развития посредством ESG-трансформации компании не как отдельно взятой единицы, а как неотъемлемой части общества.

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 1000⁶. В ряде юрисдикций отчетность по критериям ESG является обязательной либо учитывается при принятии управленческих решений. В требованиях бирж для эмитентов есть нормы о раскрытии финансовой и нефинансовой информации, хотя объем раскрытия и форма представления данных отличаются в разных странах. Согласно исследованию, проведенному Kert по заказу Альянса по устойчивому развитию в 2022 году, требования Гонконгской биржи по раскрытию ESG-критериев

¹ Sternad D., Kennelly J. J., Bradley F. Digging Deeper: How Purpose-Driven Enterprises Create Real Value. 2016.

² Freeman R. E., Dmytriyev S. Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other // *Symphonya. Emerging Issues in Management*. 2017. Iss. 1. P. 7–15. DOI 10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev.

³ Freeman R. E., Martin K. E., Parmar B. L. The power of And: Responsible Business Without Trade-Offs. 2020.

⁴ Freeman R. E. et al. Stakeholder theory. The state of the Art. 2010.

⁵ Hoffman A. J. Management as a Calling: Learning Business, Serving Society. 2021.

⁶ Dyllick T., Muff K. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability // *Organization & Environment*. 2016. Vol. 29. Iss. 2. P. 156–174. DOI 10.1177/1086026615575176.

существенно более жесткие, чем аналогичные требования Лондонской биржи¹. 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 изменением климата и выбросами парниковых газов (greenhouse gases, GHG)².

Повышение значимости ESG явно прослеживается в инвестициях. Устойчивое инвестирование получило значительное развитие в XXI веке и особенно — в последние годы. Активы под управлением фондов устойчивого инвестирования увеличились в четыре раза всего за три года: с примерно 0,7 в начале 2019 года до почти 3,0 трлн долл. в конце 2021 года³. Крупнейшая в мире инвестиционная компания BlackRock, под управлением которой находится 6,3 трлн долл., заявила, что бизнес должен иметь социальную цель. Ее генеральный директор

¹ Открывая новые горизонты. ESG-повестка в Азиатско-Тихоокеанском регионе и на Ближнем Востоке : июль 2022 г. // Kept : сайт. URL: <https://mustread.kept.ru/upload/rus-opening-new-horizons-esg-agenda-asia-pacific-and-middle-east.pdf> (дата обращения: 14.06.2023).

² Papscum D. SEC’s Climate Proposal Tees Up Test of ‘Material’ Info Standard // Bloomberg Law : сайт. URL: <https://news.bloomberglaw.com/esg/secs-climate-proposal-tees-up-test-of-material-info-standard>. Дата публикации: 23.03.2022.

³ Sustainable investment — navigating the challenges for fund governance : October 2022 // First Sentier MIFG6 сайт. URL: <https://www.firstsentier-mifg-sustainability.com/content/dam/sustainabilityinstitute/assets/research/fund-governance/Sustainable-Investment-Institute-Fund-board-governance-report.pdf> (дата обращения: 14.06.2023).

Ларри Финк в ежегодном письме к руководителям компаний обозначил: «Чтобы заслужить поддержку BlackRock, бизнес должен вносить позитивный вклад в жизнь общества»⁴.

На фоне значительных изменений 2022 года ESG-повестка не потеряла своей актуальности, остается ключевой темой для развития трех магистральных направлений ведения бизнеса — цифровой трансформации, борьбой с климатическими изменениями и ответственного ведения предпринимательской деятельности.

1.2. Цели устойчивого развития ООН

Для достижения устойчивого развития человечества представители стран — членов ООН в 2015 году провозгласили 17 Целей устойчивого развития на период до 2030 года (ЦУР) (рис. 1). Далее ЦУР были декомпозированы на 169 практических задач. Страны, вовлеченные в реализацию «Повестки-2030», взяли на себя обязательства по ведению национальных обзоров выполнения ЦУР и задач. Росстат на ежегодной основе публикует статистический сборник «Цели устойчивого развития в Российской Федерации», в котором приводится информация о показателях достижения ЦУР как в масштабах страны, так и в региональном разрезе⁵.

⁴ Fink L. The Power of Capitalism : LARRY FINK’S 2022 LETTER TO CEOS // BlackRock : сайт. URL: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter> (дата обращения: 14.06.2023).

⁵ <https://rosstat.gov.ru/sdg/report/document/69771>



Рисунок 1. 17 Целей устойчивого развития ООН
 Источник: <https://www.un.org/ru/climatechange/17-goals-to-transform-our-world>

Необходимо упомянуть, что значительная часть представителей частного сектора демонстрирует признаки отказа от инерционной модели, о чем свидетельствуют принятие стандартов устойчивости и предоставление отчетности о мерах по их соблюдению. Растет поддержка устойчивого развития гражданским обществом и неправительственными организациями. Представители бизнеса из множества отраслей добровольно присоединяются к институциональным партнерствам ООН (таким 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 ЦУР.

Для реализации «Повестки-2030» в полном объеме осталось менее десяти лет, однако пока ни одна страна не в состоянии добиться уреди-

тельных результатов в удовлетворении основных человеческих потребностей при устойчивом в общемировом масштабе уровне использования ресурсов. Все страны в той или иной степени далеки от решения архиважной задачи, 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 практики, когда 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.

При этом есть повод и для оптимизма. Обеспечение благополучия человека не обязательно должно сопровождаться интенсивным использованием ресурсов или вести к обострению либо закреплению 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, работающая под эгидой Генерального секретаря ООН, подготовила доклад «Будущее уже наступило: наука на службе устойчивого развития»¹, в котором предложила шесть основных направлений деятельности, наиболее перспективных с точки зрения достижения желаемых преобразований с нужной скоростью и в нужных масштабах (рис. 2). 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). Основные направления деятельности 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-2030».

Кроме того, в докладе определены четыре так называемых рычага воздействия, которые можно использовать согласованно на каждом из направ-

лений деятельности в интересах обеспечения необходимых преобразований (рис. 2).

1.3. Управление устойчивым развитием

Некоторые критики восприятия устойчивого развития через призму ESG-показателей отмечают, что, даже когда ESG можно измерить, найти статистически значимую связь ESG с финансовыми показателями организации зачастую не представляется возможным. Тем не менее метаанализ более 1000 исследований по теме связи ESG и финансовых показателей, продемонстрировал, что фонды, ориентированные на ESG-инвестиции, превосходят в эффективности придерживающихся классического подхода в инвестировании².

Концепция устойчивого развития является триединой, каждому ее элементу должно уделяться равное внимание. Однако на практике в зависимости от приоритетов рассматриваемого бизнеса различные ESG-факторы могут превалировать. Чаще всего крупные компании выбирают экологическую составляющую для широкой аудитории, однако после начала пандемии COVID-19 относительная значимость социальных факторов возросла, события 2022 года закрепили этот тренд.

¹ Будущее уже наступило. Наука на службе устойчивого развития : доклад об устойчивом развитии в мире. 2019 год // Организация объединенных наций. Департамент по экономическим и социальным вопросам : сайт. URL: <https://sdgs.un.org/ru/publikacii/doklad-ob-ustoychivom-razvitiiv-mire-2019-24576> (дата обращения: 14.06.2023).

² Whelan T., Atz U., Van Holt T., Clark C. ESG and financial performance: Uncovering the Relationship by Aggregating Evidence from 1,000 Plus Studies Published between 2015–2020 // NYU Stern : сайт. URL: https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf (дата обращения: 14.06.2023).

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 окружающую

среду, здоровье, стратегические и операционные риски компании, а также ее заинтересованных сторон. Они включают:

- изменение климата и выбросы парниковых газов;
- загрязнение воздуха парниковыми газами, механические мелкодисперсные выбросы;



Рисунок 2. Направления преобразований и рычаги воздействия для достижения ЦУР

Источник: адаптировано по «Будущее уже наступило. Наука на службе устойчивого развития: доклад об устойчивом развитии в мире. 2019 год.»

- загрязнение воды 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.

Менеджмент во многих компаниях сейчас принимает решения с учетом повестки устойчивого развития. Создание системы научно обоснованных ESG-факторов в управлении стратегическими и операционными рисками деятельности бизнеса, адаптированных под нужды конкретной коммерческой организации, является практической целью современной управленческой науки. В ситуации выбора между достижением краткосрочных результатов либо созданием долгосрочного преимущества ответственные предприниматели принимают решения, предполагающие создание коллективной ценности, основывающейся на принципах устойчивого развития.

1.4. Актуальные драйверы устойчивого развития российских компаний

В связи с изменениями в геополитической ситуации в 2022 году 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

1.4. Актуальные драйверы устойчивого развития российских компаний



Рисунок 3. Некоторые ESG-критерии

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

устойчивого развития, в том числе в плане стимулирующих мер. Бизнесу потребуются улучшать и модифицировать коммуникацию с регулятором.

Роль западных инвесторов как ключевого драйвера принятия решений в устойчивом развитии существенно снизилась¹. При этом необходимо понимать,

что переориентация российского бизнеса на новые рынки, в первую очередь, Азиатско-Тихоокеанского региона, также обязывает следовать повестке устойчивого развития; компаниям придется учи-

¹ Jessop S., Kerber R., Strohecker K. Analysis: Russian risk recalibration a wake-up call for investors // Reuters : сайт. URL: <https://www.reuters.com/markets/europe/russian-risk-recalibration-wake-up-call-investors-2022-03-10/>. Дата публикации: 10.03.2022 ;

Jessop S., Kerber R. MSCI cuts ESG government ratings of Russia and Belarus // Reuters : сайт. URL: <https://www.reuters.com/business/msci-says-cuts-esg-government-ratings-russia-belarus-2022-03-01/>. Дата публикации: 01.03.2022 ; Bindman P. What Russia's war means for responsible investment // CAPITALMONITOR : сайт. URL: <https://capitalmonitor.ai/strategy/responsilbe/what-russias-war-means-for-responsible-investment/>. Дата публикации: 08.03.2022.

тывать требования азиатских партнеров в области устойчивого развития¹.

Важные факты ESG-повестки в Азиатско-Тихоокеанском регионе:

1. По данным консалтинговой компании ISS Азиатско-Тихоокеанский регион (АТР) является вторым в мире по количеству инициатив ESG-регулирувания (уступая лишь Европе и обгоняя Северную Америку)².
2. По оценкам Refinitiv³ около 70% азиатских компаний реализуют политику по снижению выбросов CO₂.
3. Согласно докладу СБИ за 2022 год⁴ зеленые таксономии уже разработаны в странах Восточной Азии (Китай, Республика Корея и Монголия) и странах АСЕАН (Малайзия, Сингапур, Индонезия). В про-

цессе разработки находятся Индия, Таиланд, Филиппины и Япония.

4. Согласно S&P и СБИ⁵ Азиатско-Тихоокеанский регион был самым быстрорастущим регионом по продажам зеленых облигаций в мире в 2021 году. 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.
5. Согласно отчету KPMG за 2022 год⁶ в ряде стран Азиатско-Тихоокеанского региона существуют 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

¹ Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний / Елена Дубовицкая и др.; Центр устойчивого развития Школы управления Сколково. 2022 // Сколково: сайт. URL: https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/ce3ed02f-e360-4725-aabc-3ee3adcc688de/SKOLKVO&SC_report_Corporate-Governance-and-ESG-Transformation_2022.pdf (дата обращения: 14.06.2023).

² The Depth & Breadth of Regulatory Initiatives Across Regions in 2021 // ISS : сайт. URL: <https://www.issgovernance.com/library/the-depth-breadth-of-regulatory-initiatives-across-regions-in-2021/>. Дата публикации: 21.01.2022.

³ Refinitiv Insight: Financing a Sustainable Future in Asia. Edition One: Environmental Impact // Criticaleye : сайт. URL: <https://www.criticaleye.com/inspiring/insights-servfile.cfm?id=5668> (дата обращения: 14.06.2023).

⁴ Global green taxonomy development, alignment, and implementation : February 2022 // Climate Bonds : сайт. URL: https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi_taxonomy_укпакт_2022_01f.pdf (дата обращения: 14.06.2023).

⁵ Isjwara K., Ahmad R. Green bonds sales to surge in Asia-Pacific as region lays out path to net-zero // S&P Market Intelligence : сайт. URL: <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>. Дата публикации: 14.02.2022.

⁶ Открывая новые горизонты: ESG-повестка в Азиатско-Тихоокеанском регионе : июль 2022 г. URL: <https://drive.google.com/file/d/187xmaVRTf16uObLEHCX00VryECeFByZj/view>.

ESG-рейтинги есть у Китая, Гонконга, Республики Корея и Индии.

1.5. Оценка социально-экологического эффекта

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 декомпозировать цель планируемых инициатив со стратегического уровня до проектного. Для этого в рамках постановки задачи для курсового проекта необходимо оценить реальное социально-экологическое воздействие проекта в измеряемых и конкретных формулировках, привязывая достижение результата к определенному сроку и используя доступные методологии оценки¹.

Не следует оценивать социально-экологические инвестиции, основываясь только на количественных показателях, таких как объем финансирования, часы, потраченные на волонтерскую деятельность, количество бенефициаров и т.д.

Результатом проекта должен стать позитивный, измеримый социальный или экологический эффект, что отличает социально-экологические инвестиции от традиционной благотворительности

и корпоративной социальной ответственности и демонстрирует их связь 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 процента безработицы 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 социально-экологического проекта. Результаты оценки могут быть объективными (например, снижение количества людей, попадающих в больницу) и субъективными (например, уровень удовлетворенности стейкхолдеров от реализации социального проекта).

Применение научно обоснованных методов оценки социально-экологических инвестиций позволит более эффективно использовать имею-

¹ A guide to Social Return on Investment : January 2012. URL: <http://www.socialvaluelab.org.uk/wp-content/uploads/2016/09/SROI-a-guide-to-social-return-on-investment.pdf>.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

щие ресурсы и увеличит долгосрочное воздействие проекта на общество и качество окружающей среды, а также положительный эффект от проекта для самой компании за счет улучшения ее имиджа в глазах внешних стейкхолдеров.

2

**КУРСОВОЙ ПРОЕКТ
«ПРАКТИКИ
УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ»**

2.1. Цель и задачи курсового проекта и общие требования к курсовому проекту

Курсовой проект является обязательной частью ряда программ подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент». Наряду с производственной практикой он относится к модулю дисциплин учебного плана под названием «Практика». Курсовой проект «Практики устойчивого развития» реализуется в формате учебного практикума, в ходе которого студенты в группах решают задачи по тематике устойчивого развития, поставленные внешними или внутренними заказчиками, проводят необходимые исследования и аналитическую работу, а также готовят рекомендации по решению поставленных задач. Проект выполняется в течение 3-го и 4-го модулей первого года обучения в магистратуре и завершается публичной защитой в экспертных комиссиях.

Учебной целью курсового проекта 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 выполнения курсового 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.

После успешной реализации курсового проекта студент должен быть способен:

- понимать концептуальный и понятийный аппарат в области устойчивого развития и особенности деятельности российских и международных организаций при ESG-трансформации;
- разработать программу реализации курсового проекта: описать проблематику, проработать цель и задачи, определить методологию, этапность работ, сформировать проектную команду;
- находить релевантную информацию в различных вторичных источниках (как научных, так и рыночных), оценивать ее и использовать для решения поставленных задач;
- разработать план реализации, ключевые показатели эффективности (КПЭ; KPI) и коммуникационную стратегию проекта;
- предлагать инновационные организационно-управленческие решения, в том числе с учетом

их социальной значимости (social impact), оценивать ограничения 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 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 и проведения эмпирических исследований (например, опрос потребителей, экспертные интервью и т.д.).

По итогам работы над курсовым проектом студенты готовят отчет и финальную презентацию, которые оцениваются комиссией, состоящей из представителей организаций-заказчиков, руководителей курсовых проектов и (или) независимых рецензентов.

На защите проекта комиссия может адресовать вопросы как команде в целом, так и отдельным ее участникам независимо от того, каким было распределение ролей при выступлении и при подготовке проекта.

После защиты проекта представители организации-заказчика осуществляют обратную связь со студентами, сообщая о возможности внедрения предложенных ими решений и рекомендаций.

Во время работы над курсовым проектом и после его завершения команда не имеет права раскрывать сведения, отнесенные компанией-заказчиком к служебной и коммерческой тайне. По требованию заказчика студенты должны подписать документы о неразглашении конфиденциальной информации.

2.2. Форматы и основные этапы выполнения курсового проекта

Реализация курсовых 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..

Курсовой проект выполняется группой из 4–6 студентов.

Объектом курсового проекта может выступать коммерческая или некоммерческая организация, для которой актуальна повестка устойчивого развития. Отбор организаций осуществляет Центр карьеры ВШБ и (или) академический (научный) руководитель образовательной программы.

Содержательное сопровождение проектов проходит под управлением руководителя курсового проекта со стороны ВШБ и при участии представителя компании-заказчика. Кроме того, на ряде образовательных программ методологическое сопровождение ведется в рамках проектного или научно-исследовательского семинара (см. програм-

му модуля «Практика» и базовый учебный план образовательной программы).

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

Курсовые проекты реализуются в двух форматах.

- Исследовательский формат — исследование, осуществляемое в целях получения новых зна-

ний о структуре, свойствах и закономерностях функционирования объекта (явления), проведенное на основе изучения теоретического материала в рамках рассматриваемой области и вносящее вклад в развитие теории, а также имеющее практическое значение для организации-заказчика.

- Прикладной формат — выявление и анализ конкретной проблемы, стоящей перед организацией,

Таблица 1. ЭТАПЫ РАБОТЫ НАД ПРОЕКТОМ

№	Этап	Содержание этапа
1	Выбор тематики и распределение по командам	<ul style="list-style-type: none"> ■ Знакомство с компанией-заказчиком и ее проектами в сфере устойчивого развития ■ Распределение по командам (см. подраздел 2.3) ■ Закрепление за командой руководителя курсового проекта ■ Получение от представителя компании-заказчика конкретной управленческой или исследовательской задачи, требующей решения, в формате задания или брифа (см. структуру брифа в прил. 2)
2	Подготовка к реализации	<ul style="list-style-type: none"> ■ Уточнение и конкретизация формулировки задания совместно с руководителем курсового проекта и представителем компании-заказчика ■ Погружение в проблематику посредством сбора и анализа материалов о компании-заказчике и поставленной задаче ■ Составление программы реализации проекта и плана-графика работ по проекту совместно с руководителем курсового проекта
3	Теоретический обзор	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сбор, систематизация и анализ информации, полученной из источников (базы научного цитирования, научные журналы, доклады, сборники по проблематике курсовой работы) ■ Представление обзора литературы руководителю курсового проекта
4	Эмпирическое исследование	<ul style="list-style-type: none"> ■ Сбор и анализ первичной информации для проекта: анализ рынка, конкурентов, внутренней и внешней среды компании, экспертные интервью с представителями компании-заказчика и другими экспертами, изучение целевой аудитории и стейкхолдеров, их потребностей и предпочтений в контексте проекта и т.д. ■ Обсуждение полученных результатов с руководителем курсового проекта и представителем компании-заказчика

2.2. Форматы и основные этапы выполнения курсового проекта

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 компанией-заказчиком.

Курсовой проект состоит из этапов, представленных в табл. 1.

Программа реализации курсового 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 КПЭ (KPI) для достижения цели и задач. Задачи про-

№	Этап	Содержание этапа
5	Проработка плана реализации	<ul style="list-style-type: none">■ Уточнение предполагаемых результатов проекта с учетом проведенного исследования■ Описание коммерческих, социальных и экологических эффектов курсового проекта■ Проработка бизнес- и коммуникационной стратегии проекта в контексте поставленных задач и КПЭ (KPI)■ Описание рекомендаций и плана реализации предлагаемых организационно-управленческих решений (implementation plan)■ Представление основных результатов курсового проекта руководителю курсового проекта и их обсуждение■ Доработка / корректировка полученных данных, проведение дополнительных работ при необходимости
6	Предзащита	<ul style="list-style-type: none">■ Подготовка презентации курсового проекта, демонстрирующей результаты проекта, включая рекомендации и (или) план реализации предлагаемых организационно-управленческих решений■ Представление презентации на территории компании-заказчика■ Обсуждение полученных результатов с представителями компании-заказчика
7	Подготовка отчета	<ul style="list-style-type: none">■ Написание отчета по курсовому проекту согласно рекомендуемой структуре (см. подраздел 2.6) с учетом рекомендаций и замечаний, полученных на предзащите■ Согласование отчета по курсовому проекту с руководителем курсового проекта
8	Защита	<ul style="list-style-type: none">■ Доработка презентации курсового проекта с учетом комментариев и рекомендаций, полученных на предзащите■ Публичная защита результатов курсового проекта перед комиссией

Источник: составлено авторами

екта должны соотноситься с классификацией ЦУР;

3) методов сбора и анализа информации, сроков реализации проекта, предполагаемых результатов.

Рекомендуемая продолжительность курсового проекта — один семестр или 20 недель. В табл. 2 показан примерный план-график реализации основных этапов курсового проекта.

Таблица 2. ОРИЕНТИРОВОЧНЫЙ ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

№	Этап	Недели																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Выбор тематики и распределение по командам	■	■																		
2	Подготовка к реализации			■	■	■															
3	Теоретический обзор				■	■	■	■													
4	Эмпирическое исследование								■	■	■	■									
5	Проработка плана реализации												■	■	■						
6	Предзащита															■	■				
7	Подготовка отчета															■	■	■	■	■	
8	Защита																				■

Источник: составлено авторами

Продолжительность курсового проекта (и отдельных его этапов) может отличаться от рекомендуемой в соответствии со спецификой образовательной программы.

2.3. Проектные команды и руководители курсовых проектов

Каждый курсовой проект предполагает наличие следующих участников: заказчик, руководитель, проектная команда, в которой выделяется менеджер проекта.

Заказчик проекта — сторона, определяющая проблему и желаемый результат проекта, а также основные значимые условия его выполнения. Заказчик направляет представителя, который готовит и анонсирует задание (или бриф), включающее:

- наименование компании;
- название проекта;
- описание проекта (проблематику);
- период проведения проекта;
- контекст;
- цель;
- задачи, которые должны решить студенты;
- ожидаемые результаты;
- ссылки на материалы;
- контактное лицо.

Примерную структуру брифа см. в прил. 2.

Активное взаимодействие с заказчиком предполагается на этапах 1, 4 и 6 реализации курсового проекта, на которых рекомендуется очный формат встреч. На протяжении других этапов рекоменду-

ется контактировать с заказчиком через менеджера проекта в выбранном мессенджере.

Внутренним заказчиком курсового проекта может быть одно из подразделений ВШБ. В этом случае допускается проведение финальных защит в рамках отдельной комиссии.

Руководитель курсового проекта — сторона, которая отвечает за организацию проекта и координирует работу команды. Руководитель проекта должен ориентироваться в данной предметной области. В его обязанности входит:

- утверждение плана-графика проекта;
- помощь в организации и реализации проекта, в том числе во взаимодействии проектной команды 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 проектной команды;
- обсуждение промежуточных результатов выполнения проекта, подготовка и представление необходимых рекомендаций.

Руководитель курсового проекта также принимает участие в защитах в качестве члена комиссии тех проектов, которые выполнялись не под его управлением.

Руководители курсовых проектов назначаются академическим руководителем образовательной программы из числа штатных преподавателей ВШБ. При необходимости допускается привлечение приглашенных преподавателей ВШБ. Один руководитель может работать с несколькими проектными

командами, в том числе командами, работающими с одной и той же компанией–заказчиком над одной и той же задачей, если они составлены из студентов разных учебных групп.

Проектная команда — группа из 4–6 студентов 1-го курса магистратуры, готовых работать совместно над реализацией курсового проекта и несущих коллективную ответственность за его качественное выполнение. Студент как участник проекта принимает на себя обязательства по выполнению проекта или его части и несет ответственность за его качественную и своевременную реализацию.

Студенты подают заявки на участие в проекте (см. п. 2.4), которые утверждаются академическим координатором проекта.

Проектные команды формируются из студентов одной группы решением академического (научного) руководителя образовательной программы. Перераспределение студентов между проектными командами допускается только с его согласия.

Взаимодействие проектной команды с руководителем курсового проекта осуществляется очно или удаленно (по договоренности), во втором случае — посредством корпоративной обучающей платформы, корпоративной почты или выбранного мессенджера.

Проектная команда должна выбрать из своего состава менеджера проекта. К его функциям относятся:

- осуществление взаимодействия с заказчиком проекта и руководителем курсового проекта от лица всей проектной команды;
- информирование команды о предстоящих встречах с вышеупомянутыми лицами;
- распределение задач между участниками команды и контроль сроков их выполнения;

- сведение результатов выполнения отдельных задач в единые материалы проекта;
- выступление в качестве ведущего / модератора на презентациях промежуточных и финальных результатов проекта, а также на его защите.

В некоторых проектах возможно привлечение экспертов–профессионалов для экспертизы или помощи проектной команде. В реализации проекта такие эксперты не участвуют.

2.4. Выбор компании для курсового проекта

Курсовой проект выполняется на материалах реальных организаций, подобранных при участии Центра карьеры ВШБ, а также академического (или) научного руководителя программы. Компании могут представлять различные отрасли, формы собственности, различаться по масштабу деятельности и другим характеристикам.

Все проекты представляются студентам на специальной приветственной сессии, где студенты могут задавать интересующие вопросы представителям компаний–заказчиков.

Выбор проекта студентами осуществляется после этой сессии и происходит в два этапа:

1. Каждый студент знакомится с предложенными проектами и выбирает среди них два, обозначив их как «приоритет 1» и «приоритет 2», и делает об этом соответствующую пометку в специальной форме заявки на участие в проекте.
2. Академический (научный) руководитель образовательной программы распределяет студентов

по командам с учетом их пожеланий, принадлежности к учебной группе, а также рекомендаций по численности и составу команд.

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

На каждый уникальный проект может назначаться несколько проектных команд, если такие команды сформированы из студентов, обучающихся не на одной и той же образовательной программе или состоящих не в одной и той же учебной группе.

2.5. Критерии оценивания курсового проекта

Оценка за курсовой проект выставляется по 10-балльной шкале НИУ ВШЭ. Критерии оценивания курсового проекта в зависимости от формата приведены в табл. 3.

Курсовой проект с помощью этих критериев оценивается руководителем курсового проекта, заказчиком и комиссией по защите. Их оценки формируют общую оценку за курсовой проект для команды.

Оценка по курсовому проекту для команды ($O_{\text{итог}}$) определяется по формуле:

$$O_{\text{итог}} = O_{\text{рук}} \times 0,25 + O_{\text{зак}} \times 0,25 + O_{\text{ком}} \times 0,5,$$

где $O_{\text{рук}}$ — рекомендуемая оценка руководителя курсового проекта;

$O_{\text{зак}}$ — рекомендуемая оценка внешнего или внутреннего заказчика проекта;

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

$O_{\text{рук}}$, $O_{\text{зак}}$ и $O_{\text{ком}}$ в формуле не округляются. $O_{\text{итог}}$ округляется арифметически.

Оценки «9» и «10» баллов выставляются, если проектная команда демонстрирует результаты, выходящие за рамки программы.

Это может происходить в случаях, когда:

- студенты проявляют выходящее за рамки требований критическое или творческое мышление;
- студенты выполняют задачи повышенной сложности;
- студенты предлагают неожиданное, прорывное, инновационное решение, демонстрирующее более высокий уровень освоения заявленных образовательных результатов по элементу контроля;
- результаты курсового проекта внедрены компанией-заказчиком.

На основе $O_{\text{итог}}$ студентам выставляются индивидуальные оценки за проект. При этом оценки могут различаться у участников одной команды. Команда вправе самостоятельно, с учетом мнения каждого участника, принять решение, какой из перечисленных ниже способов определения индивидуальных оценок применяется:

- одинаковые оценки для всех участников команды при равнозначном вкладе каждого из них в проект;
- распределение баллов внутри команды в зависимости от вклада каждого участника.

Решение команды должно быть письменно — по форме в прил. 5 в первом случае и в свободной

Таблица 3. 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

форме по второму — согласовано всеми ее участниками, а также заверено руководителем курсового проекта.

При втором способе $O_{\text{итог}}$ умножается на количество участников команды, и затем полученное произведение распределяется в указанном студентами соотношении, но таким образом, чтобы ни одна индивидуальная оценка не превышала $O_{\text{итог}}$ более чем на 2 балла.

Если участник команды недобросовестно выполнял свои обязанности по реализации курсового проекта, руководитель проекта информирует об этом академического (научного) руководителя образовательной программы и ставит отметку на титульном листе отчета по курсовому проекту о том, что один или несколько из участников команды игнорировал встречи с ним (с ней) и / или с представителями компании-заказчика. В таком случае комиссия во время защиты задает дополнительные вопросы этому студенту с целью определения его осведомленности о деталях проекта и способности представить и обосновать выборочные результаты.

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

2.6. Структура и содержание отчета по курсовому проекту

Отчет о выполнении курсового проекта должен соответствовать следующей структуре:

1. Титульный лист (см. прил. 3).
2. Подтверждение оригинальности текста курсового проекта (см. прил. 4).
3. Подтверждение равноценности вклада в курсовой проект (см. прил. 5).
4. Содержание.
5. Общее описание курсового проекта.
4. Основная 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 курсового проекта.
 - 4.6. Рефлексия участников проекта по поводу основных отклонений и трудностей, возникших в ходе его выполнения.
5. Заключение.
6. Список использованной литературы.
7. Приложения.

В общем описании проекта должны быть обозначены заказчик и руководитель проекта; формат и название курсового проекта; состав проектной команды. Состав команды представляется на отдельном листе с указанием Ф. И. О. и ролей в командной работе (аналитик, коммуникатор и т.д.).

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

В заключении должна быть проведена оценка групповых и индивидуальных результатов выполнения проекта и сформированных и развитых компетенций.

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 в соответствии с требованиями, приведенными в разделе 4.

Приложения не являются обязательным элементом отчета и включается в него 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.

2.7. Требования к презентации курсового проекта

Для защиты проекта студенты должны подготовить 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 этапам реализации проекта.

Визуальный ряд и количество слайдов остаются на усмотрение команды, но должны соответствовать времени выступления. В зависимости от требований образовательной программы и численности проектной команды оно составляет от 10 до 20 минут.

3

**ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ
ДЛЯ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
«ПРАКТИКИ
УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ»**

Основными источниками информации выступают книги, журналы, деловая пресса, необходимо обращаться для подготовки курсового проекта к статистическим базам.

Также источниками информации выступают корпоративные сайты компаний и публичные отчеты.

Книги и учебники по тематике устойчивого развития и методологии исследований:

- Revolutionizing Sustainability Education: Stories and Tools of Mindset Transformation / Ivanova E., Rimanoczy I. (eds.). 2022;
- Hahn R. Sustainability Management: Global Perspectives on Concepts, Instruments, and Stakeholders. 2022;
- Jonker J., Pennink B. The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science. 2010;
- Laasch O. Principles of Management: Practicing Ethics, Responsibility, Sustainability. 2021;
- Then V., Schober C., Rauscher O., Kehl K. Social Return on Investment Analysis: Measuring the Impact of Social Investment. 2018;
- Wicks J. Good morning, Beautiful Business: The Unexpected Journey of an Activist Entrepreneur and Local Economy Pioneer. 2013;

- Леффлер И., Кейлиш Л. Больше добра — больше прибыли. Как создать крупный бизнес, не забывая о социальной ответственности. 2015;
- Макки Д., Сисодиа Р. Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу. 2015.

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 (см. на <https://library.hse.ru/e-resources>):

- РБК daily,
- Business Week,
- Секрет фирмы,
- Financial Times,
- Эксперт,
- Деньги,
- Ведомости,
- Коммерсантъ.

Статистические базы:

- Ресурсы Всемирного банка, ресурсы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), ресурсы Международного валютного фонда (МВФ);
- Passport (Euromonitor), <https://www.euromonitor.com/>;
- Factiva, <https://www.dowjones.com/professional/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, <https://spark-interfax.ru/>;
- Thomson Reuters, <https://www.thomsonreuters.com/en.html>;
- Bureau Van Dijk, <https://www.bureauvandijk.net/>, и др.

Материалы об устойчивом развитии:

- Библиотека корпоративных практик РСПП, <https://rspp.ru/activity/social/library-practic>;

- Гражданское общество будущего, <https://civilsocietyfutures.org/>;
- Гайд для создания и оценки импакт-проектов АФК «Система», https://bf.sistema.ru/upload/iblock/abe/tmvvvp8snmgywrkonvn6b24s9rub9i3c/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, <https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/>;
- Footprint calculator, <https://www.footprintnetwork.org/resources/footprint-calculator>.

4

**ТРЕБОВАНИЯ
К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА
ПО КУРСОВОМУ ПРОЕКТУ
«ПРАКТИКИ
УСТОЙЧИВОГО
РАЗВИТИЯ»**

4.1. Требования к оформлению текста отчета

Основной текст

Отчет по курсовому проекту подготавливается с использованием программного обеспечения Microsoft Word или его аналогов. Отчет по курсовому проекту представляется к защите в комиссии в электронном виде (на флэш-карте или другом носителе).

Размеры полей документа: верхнее — 2 см, нижнее — 2 см, левое — 3 см, правое — 1,5 см. Примерное количество знаков на странице — 2000. Гарнитура шрифта — Times New Roman.

Разрешается ограниченное использование различных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый) для акцентирования внимания на определенных терминах, понятиях, утверждениях.

Для основного текста и списка литературы: размер шрифта — 12 пт., межстрочный интервал — 1,15, отступ абзаца — 1,25 см, выравнивание по ширине, интервалы между абзацами — 0.

Названия глав и разделов набираются прописными буквами без точки в конце. Для заголовков: размер шрифта — 12 пт., межстрочный интервал — 1,15, отступ абзаца — 0 см, выравнивание по центру, между названиями глав и текстом — 1 пустая строка.

Каждый раздел отчета начинается с новой страницы. Это же правило относится к другим частям отчета — общему описанию проекта, заключению, списку использованной литературы, приложениям.

Страницы отчета, включая приложения, должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на нем номер страницы не проставляется. Для нумерации используются арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки.

Образец титульного листа представлен в прил. 3.

Правила написания аббревиатур

В тексте отчета кроме общепринятых аббревиатур могут быть использованы вводимые лично авторами аббревиатуры для обозначения каких-либо понятий. При первом упоминании полного наименования понятия такая аббревиатура указывается после него

в круглых скобках и в дальнейшем употребляется в тексте без расшифровки.

Также рекомендуется дать отдельно глоссарий в начале отчета с расшифровкой аббревиатур и специальных терминов.

Правила оформления таблиц, рисунков, графиков

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию с добавлением перед названием объекта слов «Рисунок» или «Таблица» соответственно и номера арабскими цифрами.

Нумерация рисунков и таблиц допускается как сквозная (Таблица 1, Таблица 2 и т.д.), так и по главам, в этом случае номер состоит из номера главы и порядкового номера объекта, разделенных точкой (Рисунок 1.1, Рисунок 2.3 и т.п.).

Названия рисунков располагаются под рисунками по центру страницы, названия таблиц — над таблицами с выравниванием по правому краю. Размер шрифта — 12 пт.

На все рисунки и таблицы должны быть указания в тексте отчета. Их необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. В случае если рисунок или таблица заимствованы из какого-либо источника, под названием рисунка или под таблицей соответственно дается ссылка на источник заимствования, начинающая со слова «Источник» и двоеточия. Если рисунок или таблица подготовлены проектной группой, в качестве источника указывается «составлено авторами».

Правила написания формул

Формулы располагают в отдельных строках по центру листа или внутри текста. В тексте рекомендуется помещать формулы короткие, простые, не имеющие самостоятельного значения и не пронумерованные.

Наиболее важные формулы, а также длинные и громоздкие, располагают на отдельных строках со сквозной нумерацией арабскими цифрами в круглых скобках по правому краю страницы. Допускается отдельная нумерация формул в каждой главе, в этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой.

От текста формулы сверху и снизу отбиваются одной пустой строкой.

Если к формуле требуется поясняющий текст, то он располагается под формулой и выравнивается по центру. Параметры формулы в нем описываются в той же последовательности, в которой они расположены в формуле.

В тексте отчета должны быть ссылки на формулы с их порядковыми номерами.

Правила оформления ссылок на литературные источники

При оформлении ссылок на литературные источники следует руководствоваться положениями ГОСТ Р 7.0.5–2008 и ГОСТ Р 7.0.108–2022.

4.2. Требования к оформлению приложений

Приложения оформляются как продолжение отчета 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.

Связь основного текста с приложениями может осуществляться через ссылки в круглых скобках, например, «(смотри приложение)» или «(см. прил. 1)». В содержании отчета приложения указываются как самостоятельная рубрика, при этом приводится полное название каждого приложения.

4.3. Требования к оформлению списка использованной литературы

Библиографический список может включать в себя 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 другие источники, материалы которых использовались при выполнении курсового проекта. Список составляется на том же языке, что и отчет. Если использовались публикации или литература на иностранных языках, то библиографическое описание источника дается на соответствующем языке.

Сведения об использованных источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ Р 7.0.100–2018 и ГОСТ 7.80–2000.

Описание книг включает: сведения об авторе или авторах источника (инициалы сокращаются, фамилии и инициалы выделяются курсивом); название; сведения о повторности издания; выходные данные: город, в котором находится издательство, название издательства и год издания; количество страниц; сведения об иллюстрациях, номер ISBN.

Для статей, опубликованных в периодической печати, кроме автора (авторов) и названия следует указывать наименование издания, номер, год, а также занимаемые страницы.

При цитировании электронных публикаций (материалы веб-страниц) требуется указывать не только адрес ресурса в сети Интернет, но и дату обращения к цитируемому ресурсу.

Способы расположения описаний источников в списке литературы могут быть следующие: алфавитный, хронологический, по видам изданий, по характеру содержания, по мере появления в тексте. Недопустимо одновременное использование нескольких способов. Порядок построения списка определяется участниками проектной группы и руководителем курсового проекта.

Рекомендуется использовать алфавитный способ, когда описания располагаются по алфавиту фамилий авторов или названий произведений (если автор не указан или авторов больше трех и источник описывается под названием). В одном списке разные языки не смешиваются; описания иностранных источников на языке оригинала, как правило, размещают в конце перечня.

Список использованных источников размещается после текста работы до приложений. Список должен быть пронумерован арабскими цифрами, каждый элемент списка располагается с абзацного отступа, на новой строке.

Приложение 1. Глоссарий

Устойчивое развитие (*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 определенных ООН Целей, достижение которых способствует устойчивому развитию человечества на период с 2015 по 2030 год.

КСО (корпоративная социальная ответственность) — саморегулируемая деловая практика, которая измеряет влияние деятельности организации на общество и окружающую среду.

ESG (environmental, social, and 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. Рекомендованная форма брифа

Наименование компании	Укажите наименование компании для идентификации
Название проекта	Укажите наименование проекта, в рамках которого необходимо проработать задачу, или же предложите студентам придумать проект
Описание проекта	Укажите основную информацию по проекту: о чем этот проект и какие активации были сделаны или запланированы в рамках проекта. Если проект не существует, укажите это
Период проведения проекта	Укажите, 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, если есть, пожелания по использованию инструментов маркетинга
Ожидаемые результаты	Укажите, какие КПЭ (KPI) будут свидетельствовать об эффективности / успешности проекта, учитывая необходимость корреляции между задачами и результатами
Ссылки на материалы	Предоставьте информацию о внешних источниках данных о проекте
Контактное лицо по проекту	Укажите представителя вашей компании, который будет на связи с преподавателями и студентами

Приложение 3. Образец титульного листа

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ 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)

Москва 2023

Приложение 4. Форма подтверждения оригинальности

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ оригинальности текста курсового проекта

Мы _____ (Ф.И.О., группа)
_____ (Ф.И.О., группа)
_____ (Ф.И.О., группа)
_____ (Ф.И.О., группа)
_____ (Ф.И.О., группа)

студенты _____ курса образовательной программы магистратуры _____

_____ (название ОП)

Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему: _____

_____ (название работы)

выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, веб-сайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

_____ (Ф.И.О. / подпись)
_____ (Ф.И.О. / подпись)
_____ (Ф.И.О. / подпись)
_____ (Ф.И.О. / подпись)
_____ (Ф.И.О. / подпись)

Приложение 5. Форма подтверждения равноценности вклада

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ равноценности вклада в курсовой проект

Мы _____ (Ф.И.О., группа)
_____ (Ф.И.О., группа)
_____ (Ф.И.О., группа)
_____ (Ф.И.О., группа)
_____ (Ф.И.О., группа)

студенты _____ курса образовательной программы магистратуры _____

_____ (название ОП)

Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что каждый из нас внес равноценный вклад
в курсовой проект на тему: _____

_____ (название работы)

_____ (Ф.И.О. / подпись)
_____ (Ф.И.О. / подпись)
_____ (Ф.И.О. / подпись)
_____ (Ф.И.О. / подпись)
_____ (Ф.И.О. / подпись)

Приложение 6. Форма отзыва руководителя

ОТЗЫВ

руководителя курсового проекта «Практики устойчивого развития»
на работу проектной команды №_ в составе

(Ф.И.О., группа)

(Ф.И.О., группа)

(Ф.И.О., группа)

(Ф.И.О., группа)

(Ф.И.О., группа)

Самостоятельность и инициативность проектной команды при работе над проектом	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Команда проявила самостоятельность при постановке цели, задач проекта, выборе инструментов.<input type="checkbox"/> Проект выполнялся студентами в целом самостоятельно при активном консультировании с руководителем курсового проекта.<input type="checkbox"/> Команда не проявила инициативы при работе над проектом.
Интенсивность взаимодействия с руководителем курсового проекта	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Регулярное взаимодействие.<input type="checkbox"/> Нерегулярное взаимодействие.<input type="checkbox"/> Отсутствие взаимодействия.
Соблюдение графика выполнения курсового проекта	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Полностью соблюдался.<input type="checkbox"/> Соблюдался частично.<input type="checkbox"/> Не соблюдался.
Своевременность предоставления окончательной версии отчета по курсовому проекту руководителю курсового проекта	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Накануне дня защиты курсового проекта.<input type="checkbox"/> Накануне срока загрузки отчета по курсовому проекту.<input type="checkbox"/> За три дня до срока загрузки отчета по курсовому проекту.<input type="checkbox"/> Заблаговременно до срока загрузки отчета по курсовому проекту.

Соответствие структуры и содержания отчета по курсовому проекту требованиям	<input type="checkbox"/> Полностью соответствует. <input type="checkbox"/> Соответствует частично. <input type="checkbox"/> Не соответствует.
Соответствие оформления отчета по курсовому проекту требованиям	<input type="checkbox"/> Полностью соответствует. <input type="checkbox"/> Соответствует частично. <input type="checkbox"/> Не соответствует.
Наличие в отчете по курсовому проекту плагиата / некорректных заимствований	<input type="checkbox"/> Плагиат / некорректные заимствования отсутствуют (оригинальность 95% и больше). <input type="checkbox"/> Заимствования присутствуют в допустимом объеме (оригинальность больше 80%). <input type="checkbox"/> Превышен допустимый объем заимствований/присутствует плагиат (оригинальность менее 80%).

Комментарии (заполняется обязательно при наличии особых ситуаций, например, один из членов команды не принимал участия в работе проектной команды):

Общий вывод: курсовой проект проектной команды полностью / частично / не отвечает требованиям, предъявляемым к курсовым проектам студентов образовательной программы магистратуры _____

(название ОП)

Руководитель курсового проекта: _____

(степень, звание, должность Ф.И.О.)

Дата: _____

Серия «Методические указания»

Высшая школа бизнеса ВШЭ

Ветрова Татьяна Владимировна
Лебедев Александр Валерьевич
Архипова Ирина Петровна
Иванова Екатерина Александровна
Дынин Александр Евгеньевич

**Методические указания
для подготовки курсового проекта
«ПРАКТИКИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ»**

Редактор *А.А. Иванова*
Верстка, обложка *Н.А. Кромплас*
Корректор *О.Ю. Рогожина*

Подписано в печать 21.07.2023
Формат 74×86/16. Гарнитура Playfair Display.
Уч.-изд. л. 2,0 Усл. печ. л. 3,75. Тираж 100 экз. Печать цифровая
Заказ №

Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
101000, Москва, ул. Мясницкая, д. 20,
тел.: +7 495 772-95-90