



# ДОРОЖНАЯ КАРТА ИНТЕГРАЦИИ ЦУР В УЧЕБНЫЕ ПЛАНЫ, НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ПАРТНЕРСКИЕ ОТНОШЕНИЯ.

**PRME**

*Принципы ответственного  
управленческого образования*

Инициативы Глобального Договора ООН

Алек Версун (Школа бизнеса и общества Глазго, Каледонский университет Глазго, Великобритания) и Йоханна Клатт (Стокгольмская школа экономики, Стокгольм, Швеция); Фара Азмат и Харш Сури (Бизнес-школа Дикина, Университет Дикина, Мельбурн, Австралия); Кристиан Хаузер (Университет прикладных наук Граубюнден, Кур, Швейцария); Джилл Боги (Институт бизнес-наук им.Гордона, Йоханнесбург, Южная Африка); Марк Мини (Школа бизнеса Лидса, Университет Колорадо в Боулдере, США); и Николай Иванов (Секретариат PRME, Нью-Йорк, США). Спасибо всем участникам 3-го цикла чемпионов PRME (2018-2019) за их вклад в разработку этого документа.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Рисунки, таблицы, сокращения</b>	<b>4</b>
-------------------------------------	----------

---

<b>Введение</b>	<b>5</b>
-----------------	----------

<b>Цель дорожной карты по интеграции ЦУР</b>	<b>6</b>
--	----------

---

<b>1. Общий контекст ЦУР</b>	<b>8</b>
------------------------------	----------

1.1 Осмысление ЦУР в контексте PRME	8
-------------------------------------	---

1.2 ЦУР и повестка дня на период до 2030 года	9
---	---

1.3 Основные обязанности и важные действия	10
--	----

---

<b>2. Основные области влияния высших учебных заведений: научные исследования, образование и партнерства</b>	<b>12</b>
--	-----------

2.1 Почему бизнес-школам нужны ЦУР и наоборот?	12
--	----

2.2 ЦУР и научные исследования	12
--------------------------------	----

2.2.1 Ключевые вопросы	12
------------------------	----

2.2.2 Ключевые подходы	13
------------------------	----

2.3 ЦУР и учебные план бизнес-школ	15
------------------------------------	----

2.3.1 Переосмысление содержания: междисциплинарный и системный подхода	15
--	----

2.3.2 Переосмысление педагогики: инновационные способы преподавания и обучения	17
--	----

2.4 ЦУР и партнерства бизнес-школ	18
-----------------------------------	----

2.4.1 Обеспечение диалога и повышение осведомленности о ЦУР за счет вовлечения широкой общественности и поощрения действий на местном уровне	18
--	----

2.4.2 Содействие многостороннего и межотраслевого диалогу в поддержку реализации ЦУР	18
--	----

2.4.3 Создание решений совместно с другими заинтересованными сторонами	18
--	----

2.4.4 Демонстрация важности бизнес-школ в реализации ЦУР	19
--	----

<b>3. Четыре главных фактора для осуществления ЦУР</b>	<b>21</b>
3.1 Двухнаправленная инициатива – сверху вниз и снизу вверх	21
3.2 Понимание организации: определение важнейших процессов и областей ответственности	22
3.3 Конкретные цели и распределение ресурсов	25
3.4 Коммуникация и координация	26
<hr/>	
<b>4. Практические аспекты, шаги, структуры и субъекты</b>	<b>27</b>
4.1 Компас ЦУР PRME: системный подход к интеграции ЦУР	27
4.2 Отображение статуса-кво: понимание текущей ситуации	28
4.2.1 Определение уровня интеграции ЦУР в учебных планах, НИР и партнерской деятельности	29
4.2.2 Методология картирования	29
4.2.2.1 Картирование с использованием ключевых слов ЦУР	30
4.2.2.2 Визуализация	31
4.3 Актуализация подходов к учебным программам, НИР и партнерствам: основа для продвижения вперед	32
4.3.1 Варианты стратегий интеграции ЦУР в бизнес-школах	32
4.3.2 Стратегические варианты интеграции ЦУР в учебные программы	35
4.3.2.1 Примеры интеграции ЦУР в учебные программы	37
4.3.3 Стратегические варианты интеграции ЦУР в исследования	40
4.3.3.1 Примеры интеграции ЦУР в научные исследования	41
4.3.4 Стратегические варианты интеграции ЦУР в партнерскую деятельность бизнес-школы	44
4.3.4.1 Примеры интеграции ЦУР в партнерскую деятельность бизнес-школ	46
<hr/>	
<b>5. Следующие шаги</b>	<b>48</b>
<hr/>	
<b>6. Приложения</b>	<b>49</b>
Приложение 1: Список школ-чемпионов PRME третьего цикла 2018-2019	49
Приложение 2: Шесть принципов	50
Приложение 3: Десятилетие действий	51

## ТАБЛИЦЫ

<b>Таблица 1:</b> Какое смысл и значение имеют ЦУР для бизнеса и бизнес-школ?	14
<b>Таблица 2:</b> ЦУР 4 и соответствующие задачи для школ и бизнеса	17
<b>Таблица 3:</b> Важные инициативы ООН по вовлечению деловых и академических партнеров в достижении ЦУР	20
<b>Таблица 4:</b> Основные преимущества, недостатки и способы использования матрицы вариантов интеграции ЦУР и устойчивого развития в управленческое образование	34
<b>Таблица 5:</b> Факторы влияющие на интеграцию в учебные программы	35

## РИСУНКИ

<b>Рисунок 1:</b> 17 целей устойчивого развития ООН	10
<b>Рисунок 2:</b> Развитие системного мышления с платформой <a href="#">linkedsdgs</a> организации объединенных наций	16
<b>Рисунок 3:</b> Модель "компас ЦУР PRME"	23
<b>Рисунок 4:</b> Иллюстрация использования панели ЦУР, разработанной Erivan K. Haub School of Business	24
<b>Рисунок 5:</b> Интеграция ЦУР на разных уровнях	25
<b>Рисунок 6:</b> Четыре шага компаса ЦУР PRME	27
<b>Рисунок 7:</b> Матрица картирования: картирование на разных уровнях организации	28
<b>Рисунок 8:</b> Матрица картирования: картирование по аспектам профильной деятельности	29
<b>Рисунок 9:</b> Методология картирования с	30
<b>Рисунок 10:</b> Матрица вариантов интеграции ЦУР в деятельность бизнес-школ I	33
<b>Рисунок 11:</b> Таблица вариантов интеграции ЦУР в исследовательскую деятельность бизнес-школы	40
<b>Рисунок 12:</b> Типология партнерств в области ЦУР	44
<b>Рисунок 13:</b> Динамическая модель для иллюстрации стратегических вариантов интеграции ЦУР в партнерскую деятельность	45

## СОКРАЩЕНИЯ

<b>2030 Agenda</b> 2030 Agenda for Sustainable Development	Повестка в области устойчивого развития на период до 2030 года
<b>CSR</b> Corporate Social Responsibility	Корпоративная социальная ответственность
<b>ERS</b> Ethics, Responsibility and Sustainability	Этика, ответственность и устойчивость
<b>GRI</b> Global Reporting Initiative	Глобальная инициатива по отчетности
<b>HEI</b> Higher Education Institution	ВУЗ Высшее учебное заведение
<b>NAPs</b> National Action Plans	Национальные планы действий
<b>NGOs</b> Non-Governmental Organizations	Неправительственные организации
<b>PRME</b> Principles for Responsible Management Education	Принципы ответственного управленческого образования
<b>SIPs</b> Sharing Information Reports	Отчеты об обмене информацией
<b>SDGs</b> Sustainable Development Goals	Цели устойчивого развития (ЦУР)
<b>TM PRME</b> Transformational Model	Трансформационная модель PRME
<b>VNRs</b> Voluntary National Reviews	Добровольные национальные обзоры

## ВВЕДЕНИЕ

Пять лет после того, как Организация Объединенных Наций представила [Повестку дня в области устойчивого развития на период до 2030 года](#) вместе с целями в области устойчивого развития (ЦУР), также известными как Глобальные цели, настало время оценить, как школы бизнеса и менеджмента во всем мире отреагировали на эту амбициозную повестку дня. Эта оценка является неотъемлемой частью текущих усилий по включению Принципов ответственного управленческого образования (PRME) в образовательную деятельность.

Помимо морального обязательства высших учебных заведений (ВУЗов) способствовать выполнению этой важной повестки дня, для такой оценки есть и другие веские причины.

- Прежде всего, доказательства институциональной приверженности этике, ответственности и устойчивости (ERS) теперь ожидаются всеми основными органами по аккредитации бизнес-школ и программ (например, Ассоциацией по развитию университетских школ бизнеса AACSB, Европейским фондом развития менеджмента EFMD, Ассоциацией MBA AMBA и Международной ассоциацией развития менеджмента в развивающихся странах SEEMAN). Вовлеченность образовательных учреждений в процесс достижения ЦУР является важным доказательством приверженности бизнес-школ принципам ERS.
- Во-вторых, в критериях, используемых основными рейтинговыми агентствами в области образования, наблюдается явный сдвиг в сторону устойчивости и социального воздействия.

Например, в 2019 году журнал [The Times Higher Education Magazine](#) запустил в пилотном режиме свои первые рейтинги социального воздействия, в которых вузы оцениваются по их вкладу в достижение ЦУР. Журнал [Financial Times \(FT\)](#) также включил критерий корпоративной социальной ответственности (КСО) в свою систему рэнкинга бизнес-школ.

- В-третьих, в прошлом году при поддержке [Глобального договора Организации Объединенных Наций](#) и при помощи вклада основных участников движения по продвижению принципов ответственного лидерства и управления, ученые Кембриджского университета опубликовали отчет "[Рейтинги бизнес-школ. 21-го века](#)". В нем авторы пишут:

*"Мы вступаем в эпоху, когда Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций приобретают новое значение, и нам просто необходимо начать говорить о роли бизнес-школ в обществе и изучить возможность пересмотра рейтингов бизнес-школ, чтобы побудить эти учреждения обучать менеджеров. способных решать проблемы этой эпохи"*

Есть и другие причины:

- а. Спрос со стороны студентов: по мере того, как студенты готовятся к началу профессиональной деятельности, их работодатели все чаще ожидают от них мышления, ориентированного на устойчивое развитие, понимание ЦУР и того, как их можно интегрировать в основные бизнес-модели.

- b. Финансирование исследований: вузы нуждаются в международном финансировании исследований как ключевом элементе их финансовой устойчивости и интернационализации. ЦУР все чаще включаются в международные исследовательские программы, особенно (но не только) в рамках программы [European Horizon 2020](#).
- c. Интернационализация: как международная концепция, ЦУР предлагают бизнес-школам способ сформулировать свои основные компетенции для глобального сотрудничества с другими школами в области учебной и исследовательской деятельности.
- d. Взаимодействие со стейкхолдерами: по мере того, как все больше и больше компаний и неправительственных организаций (НПО), работающих с университетами, следуют Повестке устойчивого развития на период до 2030 года, ЦУР становятся структурой, которую можно использовать для построения партнерских отношений и сотрудничества между секторами.

## ЦЕЛЬ ДОРОЖНОЙ КАРТЫ ИНТЕГРАЦИИ ЦУР

На этом фоне цель дорожной карты PRME для интеграции ЦУР двояка. Во-первых, она предлагает концепцию и рабочие схемы бизнес-школам - как подписавшим, так и не подписавшим инициативу PRME – для интеграции ЦУР в учебные программы, исследования и партнерские отношения. Во-вторых, она призвана обеспечить практическую направленность, предлагая примеры подходов, уже реализованных бизнес-школами. При этом PRME признает, что интеграция и/или включение ЦУР в контекст бизнес-школы - это динамичный процесс, в котором не может быть одного решения для всех. Бизнес-школам необходимо создавать свои собственные пути достижения ЦУР, исходя из своих отправных точек, контекста их деятельности, организационного потенциала и своих потребностей. Проект PRME по интеграции ЦУР (PRME Blueprint) – это дорожная карта как для бизнес-школ, которые уже находятся на пути к достижению ЦУР, так для тех, кто только начинает свой путь или только планирует это сделать.

Дорожная карта интеграции ЦУР состоит из двух частей:

- Первая часть объединяет **имеющиеся точки зрения на ЦУР** и то, как они связаны с бизнес-школами и их «основной деятельностью», будь то научные исследования, преподавание или партнерства.
- Во второй части представлены **концепции, рекомендации, примеры и предложений**, которые могут помочь деканам, высшему менеджменту, директорам академических программ, руководителям исследовательских групп и администраторам в их усилиях по интеграции ЦУР.

## Какие темы охватывает дорожная карта интеграции ЦУР?

- **Раздел 1** начинается с обзора причин разработки ЦУР, их истоков и какие ресурсы и действия потребуются для их достижения. Раздел основан на существующих исследованиях и объясняет, почему и каким образом ЦУР важны как для бизнеса, так и для бизнес-школ.
- В **Разделе 2** подробно рассматривается, какой вклад могут сделать бизнес-школы в достижение ЦУР, интегрируя их в учебные программы, научные исследования и партнерские отношения.
- В **Разделе 3** представлена общая концепция, которая может использоваться для интеграции ЦУР в вузе. Четыре ключевых аспекта этой концепции касаются:
  - важность обеспечения инициативы по интеграции ЦУР как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников.
  - Разработка ключевых процессов (таких как составление карты ЦУР) и сроков, а также распределение ответственности;
  - постановка целей и распределение ресурсов, позволяющих их достичь; а также
  - создание надежных механизмов коммуникации и координации.
- **Раздел 4** предлагает практические рекомендации, инструменты и примеры, которые помогут школам бизнеса и менеджмента системно участвовать в достижении ЦУР. Это включает составление схемы соответствия между отдельными ЦУР и учебными программами, научными исследованиями и партнерскими отношениями, установление приоритетов, а также оценку вклада в ЦУР и соответствующую отчетность.
- **Раздел 5** может использоваться для обмена знаниями и опытом. PRME приглашает все школы, поддержавшие эту инициативу ООН, поделиться своими собственными примерами передовой практики интеграции ЦУР и разместить примеры своей деятельности в планируемый открытый «репозиторий» материалов. Эти материалы помогут нашим коллегам начать или ускорить внедрение ЦУР в учебные программы, научные исследования и партнерские отношения.

# 1. ОБЩИЙ КОНТЕКСТ ЦУР

## 1.1 Осмысление ЦУР в контексте PRME

PRME – это сообщество бизнес-школ, приверженных делу внедрения [шести основных принципов](#) в бизнес и управленческое образование. Инициатива PRME была запущена в 2007 году бывшим Генеральным секретарем ООН Пан Ги Муну при поддержке партнеров-основателей в рамках крупнейшей в мире сети, продвигающей идеи корпоративной ответственности - [Глобального договора Организации Объединенных Наций](#). Заявленная миссия PRME заключалась в том, чтобы **«преобразовывать бизнес и управленческое образование и готовить ответственных лидеров завтрашнего дня»**. За последние двенадцать лет более 800 бизнес-школ рассказали о своем прогрессе в выполнении этой миссии в отчетах [SIP](#) (Sharing Information on Progress Report). Школы, подписавшие инициативу PRME, также коллективно выпустили несколько [руководств](#), которые призваны вдохновить вузы примерами новаторских историй институциональных изменений.

В 2016 году PRME разработали рекомендации для школ-подписантов о том, как начать трансформацию управленческого и бизнес-образования систематически и на институциональном уровне. Изучив накопленный опыт, группа школ PRME Champions разработала «Трансформационную модель» для помощи в реализации шести принципов PRME. Модель учитывает сложности и особенности интеграции ценностей устойчивого развития в структуру школ бизнеса и менеджмента.

[Трансформационная модель для реализации PRME](#) (ТМ) создавалась как живой и развивающийся документ. Этот документ может быть использован в качестве руководства для деканов, руководителей академических программ и исследователей для развития у студентов, менеджеров и лидеров способности создавать устойчивую ценность для бизнеса и общества, продвигать инклюзивную и устойчивую глобальную экономику.

Настоящий документ - дорожная карта интеграции ЦУР - появляется в переломный момент. Прошло пять лет с момента публикации "[Трансформационной модели](#)" и принятия "[Повестки дня на период до 2030 года](#)" государствами-членами Организации Объединенных Наций, которая направлена на обеспечение мира и процветания людей и планеты. 2020 год знаменует начало [Десятилетия действий](#) Организации Объединенных Наций по обеспечению достижения глобальных целей. И настоящий документ предлагает бизнес-школам и университетам дорожную карту для пересмотра и активизации их усилий по содействию ЦУР. Предоставляя это практическое руководство, PRME стремится поддержать усилия бизнес-школ по обеспечению соответствия их академической деятельности этой амбициозной повестке дня и значимости этой деятельности в долгосрочной перспективе.



Повестка дня на период до 2030 года - это наиболее значительная международная попытка добиться лучшего будущего для всех. Она определяет 17 амбициозных целей и 169 задач. В 2016 году PRME отреагировала на публикацию ЦУР призывом к действию ко всем, кто работает в более широкой экосистеме образования в области ответственного управления.

И сегодня подписанты инициативы PRME вновь обращаются к вам - присоединяйтесь к движению!

«Достижение целей в области устойчивого развития при помощи образования в области ответственного управления - это видение PRME. Это основа всего, что мы делаем, и мы считаем, что это самая важная работа в нашей жизни».

## 1.2 ЦУР и Повестка дня на период до 2030 года

В сентябре 2015 года все 193 государства-члена Организации Объединенных Наций приняли комплексный план по достижению лучшего будущего для всех. Цель - за следующие 15 лет покончить с крайней нищетой, неравенством и несправедливостью, и защитить окружающую среду. В основе Повестки дня на период до 2030 года находятся ЦУР (Цели устойчивого развития).

ЦУР призваны мобилизовать творческий потенциал, ноу-хау и ресурсы множества заинтересованных сторон для принятия мер в мировом масштабе. В период с 2000 по 2015 год цели в области развития, сформулированные в Декларации тысячелетия (Цели развития тысячелетия), обеспечили важную основу для развития. Были достигнуты успехи во многих областях, включая сокращение бедности и улучшение здоровья и образования в развивающихся странах. ЦУР пришли на смену ЦРТ и расширили задачи, которые мир должен решить для искоренения бедности. Глобальные цели охватывают широкий круг взаимосвязанных тем, включающих экономические, социальные и экологические аспекты устойчивого развития.

ЦУР родились в результате, возможно, самого всестороннего совещательного процесса в истории Организации Объединенных Наций и отражают существенный вклад всех слоев общества и всех частей мира. Только в рамках Глобального договора ООН более 1500 компаний предоставили информацию и рекомендации (стр. 7). Глобальные цели универсальны и применимы как в развивающихся, так и в развитых странах. Ожидается, что правительства интегрируют их в национальные планы действий, политику и инициативы, отражающие реалии и возможности каждой страны. ЦУР, показанные на Рисунке 1 ниже, хотя и ориентированы в первую очередь на правительства, призваны сплотить широкий круг организаций в государственном, частном и третьем секторах. Они нацелены на формирование приоритетов и устремлений в области устойчивого развития на общей основе, состоящей из 17 целей и 169 задач.

Рисунок 1: 17 ЦЕЛЕЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ООН



### 1.3 Основные обязанности и важные действия

Согласно [Отчету о мировых инвестициях за 2014 год](#) (стр. xi) «Инвестиции в ЦУР: план действий», который был подготовлен Конференцией Организации Объединенных Наций по торговле и развитию, ЦУР должны были потребовать очень серьезных ресурсов как в развитых, так и в развивающихся странах. Прогнозируемые глобальные инвестиционные потребности составили от 5 до 7 триллионов долларов в год. Оценки инвестиционных потребностей только в развивающихся странах колебались от 3,3 трлн до 4,5 трлн долларов в год, в основном для базовой инфраструктуры (дороги, железная дорога и порты);

электростанции; вода и канализация); продовольственная безопасность (сельское хозяйство и развитие сельских районов); смягчение последствий изменения климата и адаптация к ним; и здоровье и образование. В отчете говорится, что достижение ЦУР потребует постоянного повышения уровня государственных и частных инноваций и инвестиций во всех странах. При преобладающем в то время уровне инвестиций в секторы, поддерживающие ЦУР, одни только развивающиеся страны столкнулись бы с ежегодным дефицитом финансирования в размере 2,5 триллиона долларов США.

Этот дефицит усугубился недавними событиями. В отчете [Межведомственной целевой группы Организации Объединенных Наций по финансированию развития](#) за апрель 2020 года говорится, что правительства должны предпринять немедленные шаги для предотвращения потенциально разрушительного долгового кризиса и преодоления экономического и финансового хаоса, вызванного пандемией COVID-19.

В докладе целевой группы о финансировании устойчивого развития за 2020 год излагаются меры по устранению последствий разворачивающейся глобальной рецессии и финансовых потрясений, особенно в беднейших странах мира. Эти рекомендации основаны на совместных исследованиях и анализах Системы учреждений ООН, Международного Валютного Фонда, Группы Всемирного банка и более 60 агентств ООН и международных организаций.

Еще до вспышки COVID-19 были сделаны прогнозы, что в каждой пятой стране, где проживают миллиарды людей, живущих в бедности, в 2020 году будет наблюдаться стагнация или снижение доходов на душу населения. Теперь же, вероятно, пострадают еще миллиарды, поскольку правительства изо всех сил пытаются справиться с ситуацией. с пандемией.

По словам заместителя генерального секретаря Организации Объединенных Наций Амины Дж. Мохаммед, мировое сообщество уже запаздывает с достижением целей по искоренению бедности, с принятием мер по борьбе с изменением климата и сокращению неравенства. «COVID-19 - первая в своем роде чрезвычайная ситуация в области развития, и все страны должны принять вызов, чтобы спасти жизни и сохранить средства к существованию. У нас есть один шанс [сделать лучше, чем было](#) для людей и для планеты», - сказала она.

Хотя правительства, государственный сектор, компании и инвесторы играют решающую роль в предоставлении финансовых ресурсов для новой инфраструктуры, социальных услуг, а также различных товаров и услуг, достижение ЦУР также зависит от вкладов и усилий, которые не связаны с финансами.

Здесь ключевую роль будут играть различные социальные субъекты, особенно образовательные учреждения.

[Высшие учебные заведения \(ВУЗы\)](#) способствуют технологическому и общественному прогрессу посредством исследований, открытий, создания и распространения знаний. Они обучают и вооружают молодых людей знаниями, навыками и мышлением, необходимыми для развития региональных и национальных инновационных систем. Вузы обучают и формируют лидеров перемен и лидеров завтрашнего дня и [«мира, который мы хотим»](#). Потенциал вузов имеет решающее значение для того, чтобы помочь мировому сообществу понять проблемы, возможности и взаимосвязи между различными ЦУР; создавать и внедрять решения; формулировать и оценивать варианты политики и пути трансформации; и отслеживать прогресс в достижении глобальных целей.

## 2. ОСНОВНЫЕ ОБЛАСТИ ВЛИЯНИЯ ВЫСШИХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ: НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, ОБРАЗОВАНИЕ И ПАРТНЕРСТВА.

### 2.1 Почему бизнес-школам нужны ЦУР и наоборот?

Ответ прост: глобальные цели представляют собой величайшие социальные, экономические и экологические проблемы, с которыми сталкиваются нынешние и будущие лидеры и менеджеры во всех секторах, особенно в бизнесе. Все больше и больше предприятий, неправительственных организаций (НПО) и политиков используют ЦУР в качестве основы для руководства и формирования стратегий и деловой политики. Организации и учреждения всех типов признают, что такие проблемы как изменение климата

(ЦУР 13 - Действия по борьбе с изменением климата), бедность (ЦУР 1 - Ликвидация бедности), здоровье и благополучие (ЦУР 3 - хорошее здоровье и благополучие), гендерное равенство (ЦУР 5 - гендерное равенство) - по сути, все ЦУР - взаимосвязаны и важны для их интересов, управления рисками и будущей конкурентоспособности. На этом фоне развитие образования и исследований в области ЦУР и связанных с ними организационных проблем и возможностей является необходимым для того, чтобы повысить значимость бизнес-школ.

### 2.2 ЦУР и научные исследования бизнес-школы

#### 2.2.1. Ключевые вопросы

Бизнес-школы обладают потенциалом для того, чтобы критически взглянуть на практику и политику реализации ЦУР, по-новому применяя теорию к злободневным проблемам, лежащим в основе ЦУР. Работая совместно и применяя междисциплинарный подход, исследователи бизнес-школ могут создавать новые творческие модели, способствующие прогрессу в достижении ЦУР. В то же время исследования, проводимые в бизнес-школах вокруг одной или нескольких глобальных целей, могут стать площадкой для взаимного обогащения на международном уровне, привлекая целый ряд заинтересованных сторон для разработки новых способов решения проблем устойчивого развития.

Для достижения задач, поставленных в ЦУР, потребуются новые знания, образ мышления, навыки, практики и, в некоторых случаях, глубокие преобразования бизнеса и организаций. Спустя пять лет после начала реализации ЦУР преподаватели и исследователи бизнес-школ должны оценить прогресс, достигнутый с момента их принятия в сентябре 2015 года. Они также могут точно определить, какие факторы будут способствовать или препятствовать предстоящему прогрессу в достижении целей ЦУР в разных странах и средах. Это потребует создания и обмена новыми знаниями и идеями для того, чтобы помочь заинтересованным сторонам понять, среди прочего:

- Как лидеры в разных странах реализуют свои обязательства по достижению ЦУР посредством добровольных национальных обзоров ([ДНО](#)) и включения ЦУР в национальные планы действий (НПД);
- Как руководители, менеджеры и инвесторы понимают ЦУР в своей отрасли, секторе и корпоративной среде;
- Какова реакция частного сектора и бизнеса на ЦУР и их (потенциальный) вклад, включая влияние новых бизнес-моделей и технологических инноваций; а также
- Какой может быть возможная синергия и конфликты между ЦУР, конкретными подцелями и соответствующими группами заинтересованных сторон.

### 2.2.2 Ключевые подходы

ЦУР предоставляют исследователям бизнес-школ широкий спектр тем, которые могут повысить актуальность их исследований и оказать значительное влияние. Они включают:

#### Понимание 17-ти целей

Организациям, политикам и руководителям бизнеса необходимо понимать причины возникновения и развития вызовов устойчивого развития, представленных в ЦУР, чтобы определять передовые политики, практики и решения для их достижения. Научные исследования для улучшения коллективного понимания происходящих изменений и решений, необходимых для ответа на эти вызовы, имеют важное значение.

#### Перевод глобальных целей в локальные

Исследователи всего мира должны сыграть ключевую роль в осмыслении 17 ЦУР в различных региональных, национальных и местных контекстах, чтобы поддержать правительства в развитии

и осуществлении плана национальных действий. Сюда входит «локализация» глобальных проблем и повышение их актуальности для местных заинтересованных сторон; установление местных приоритетов; и разработка показателей для согласования национальных показателей эффективности с глобальными задачами ЦУР. [Оценка соответствия](#), разработанная Инициативой глобального ответственного лидерства ([GRLI](#)), является примером инструмента для такой работы.

#### Внедрение инноваций и разработка новых бизнес-моделей для достижения ЦУР.

По [данным Комиссии по бизнесу и устойчивому развитию](#), исследования, финансируемые частным сектором, могут стимулировать разработку технологических и социальных инноваций и решений по всем взаимосвязанным задачам ЦУР. Это включает в себя разработку, тестирование, пилотирование и масштабирование новых бизнес-моделей и передовых технологий при управлении [прорывными инновациями](#), а также понимание затрат, преимуществ и препятствий на пути их внедрения.

#### Выявление и оценка стратегических возможностей и вариантов для достижения целей ЦУР

Мировые лидеры взяли на себя обязательство разработать [национальные планы действий](#) для обеспечения достижения 17 ЦУР к 2030 году. Однако достижение амбициозных целей ЦУР будет затруднено из-за различных геополитических, экономических и культурных условий, взаимосвязи глобальных целей с возможностью достижения компромиссов и вероятности того, что сделанный выбор приведет к появлению как проигравших, так и победителей в политике.

**Таблица 1: Какой смысл и значение имеют ЦУР для бизнеса и бизнес-школ?**

	Важность для бизнеса	Важность для бизнес-школ
Чем могут помочь ЦУР?	Укрепление благоприятной среды для бизнеса.	Укрепление и поддержка нынешних и будущих практик бизнеса, польза для современного бизнеса и общества.
	Определить будущие возможности для бизнеса.	Предоставление нынешним и будущим руководителям бизнеса инструменты для распознавания и максимального использования возможностей для устойчивого развития.
	Укрепление обоснований устойчивой деловой практики.	Создание парадигмы для преподавания, обучения и понимания устойчивости как основы бизнес-модели.
	Обеспечение лучшего взаимодействия с заинтересованными сторонами.	Установление связи с сетью заинтересованных сторон, выходящих за рамки бизнес-сферы, с членами PRME и другими поддерживающими эту инициативу организациями.
	Бизнесу нужны студенты, понимающие важность устойчивого развития.	Увеличение спроса со стороны бизнеса и политиков на обучение и образование студентов, ориентированных на устойчивое развитие.
Конкретный вклад в ЦУР	Зависит от стратегических приоритетов компании.	Зависит от стратегического видения организации, стандартов аккредитации и внешних партнерств.
	Охватывает все аспекты устойчивого развития.	Охватывает все аспекты устойчивого развития на междисциплинарном уровне.
	Охватывает всю цепочку создания стоимости.	Охватывает цепочку создания стоимости и всех стейкхолдеров бизнес-школы.
	Конкретный, привязанный ко времени и измеримый.	Конкретный, привязанный ко времени и измеримый.
	Основан на ключевых показателях эффективности (KPI) импакта или результатов.	Основан на миссии и стратегическом видении бизнес-школы.
	Связан с финансовыми показателями.	Связан с созданием стоимости, финансовыми драйверами и будущими инвестициями.
	Интегрирован в систему оценки эффективности и поощрения.	Интегрирован во всех уровни деятельности бизнес-школы в том числе посредством стратегического взаимодействия со студентами.

Источник: [Управленческое образование и цели в области устойчивого развития](#) (Секретариат PRME).

Научные исследования бизнес-школ могут помочь политикам, лидерам бизнеса и общественности в разработке, оценке и определении приемлемых, реалистичных и осуществимых стратегий для достижения ЦУР.

### **Поддержка реализации и оценки Повестки дня на период до 2030 года и целей ЦУР**

Сообщества исследователей бизнес-школ могут сыграть важную роль в мониторинге и оценке изменений и вклада бизнеса в выполнении Повестки дня на период до 2030 года, а также могут найти соответствующие индикаторы и ориентиры для отслеживания результатов. Системное мышление необходимо для выявления и управления взаимосвязями между глобальными целями, а также для поиска творческих способов «[сделать глобальные цели локальными](#)» путем включения повестки дня ЦУР в национальную и региональную политику.

Научное сообщество играет важную роль в распространении передового опыта.

### **Сбор, хранение и анализ данных**

Мониторинг прогресса в достижении 169 задач ЦУР требует новых подходов к сбору, хранению и анализу данных, относящихся к ЦУР. Страны с низкими доходами сталкиваются с особыми проблемами, поскольку у них нет полной информации и данных, и есть проблемы с доступом к ним. При объявлении ЦУР, Организация Объединенных Наций призвала к [революции в области данных для устойчивого развития](#), за которой последовали несколько других инициатив и были созданы рабочие группы по вопросам работы с данными. Научное сообщество играет решающую роль в предоставлении экспертных знаний и возможностей для сбора, управления и анализа данных, которые могут оказаться критически важными в серьезной задаче мониторинга прогресса в достижении ЦУР.

## **2.3 ЦУР и учебные планы бизнес-школ**

Бизнес-школы все больше влияют на глобальное развитие, готовя выпускников, грамотных в области устойчивого развития, развивая интеллектуальный потенциал учащихся и их способность претворять в жизнь изменения. Школы также осуществляют транснациональное образование, передачу знаний, научные исследования и участвуют в обменной деятельности по всему миру. Таким образом, школы бизнеса и менеджмента должны разрабатывать такие образовательные программы, чтобы обучать учащихся знаниям, концепциям, навыкам и мотивации, которые позволят им внести свой [вклад в достижение ЦУР](#).

По сути, есть два основных фактора для трансформации образования в бизнес-школах в духе ЦУР:

**2.3.1. Переосмысление содержания: междисциплинарный и системный подход.** Учитывая сложность ЦУР, необходимо сделать упор на [системное мышление](#), изучая организации в широком социальном контексте, а не в узком контексте бизнеса и управления. Следующие действия могут помочь в достижении этой цели:

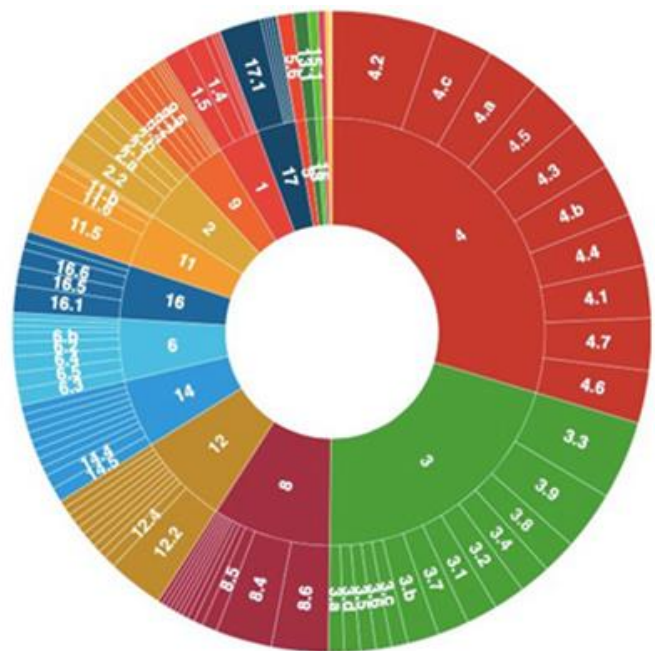
- Интегрировать ЦУР и Принципы ответственного управленческого образования (PRME) во все курсы бакалавриата и магистратуры, а аспирантуры/докторантуры;
- Обеспечить обучение и материалы по ЦУР и PRME для всех заместителей деканов по учебной работе /руководителей модулей и программ / всего преподавательского состава;
- Проводить обучение для руководителей и курсы по ЦУР для предприятий, политиков и других внешних заинтересованных сторон, передавая знания и навыки, необходимые для их выполнения;
- Продвигать необходимость включения ЦУР в учебные программы в органах по аккредитации бизнес-школ (например, AACSB, EFMD, AMBA);
- Вовлекать студентов в совместное проектирование и создание учебной среды и возможностей, поддерживающих практическое обучение, связанное с ЦУР; а также
- Структурировать академические программы и модули вокруг реальных совместных проектов, которые помогают студентам развивать системное мышление и способность внедрять изменения в жизнь (см. Пример на Рисунке 2 ниже).

РИСУНОК 2: РАЗВИТИЕ СИСТЕМНОГО МЫШЛЕНИЯ С ПЛАТФОРМОЙ [LINKEDSDGS](#) ОРГАНИЗАЦИИ ОБЪЕДИНЕННЫХ НАЦИЙ

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций (ЦУР) – это 17 глобальных целей, которые должны быть достигнуты к 2030 году странами – членами ООН.

17 целей состоят из 169 задач, выполнение которых отслеживается при помощи 230 показателей и более 400 комплектов данных. Полная [Таксономия ЦУР](#) официально опубликована и представлена в виде связанных открытых данных.



[LinkedSDG](#) обеспечивает основу для обмена данными на основе стандартов и выстраивает общую структуру и руководящие принципы для улучшения видимости, взаимодействия и удобства использования данных гражданской науки о ЦУР. Чтобы использовать этот инструмент, щелкните [здесь](#).



### 2.3.2. Переосмысление педагогики: инновационные способы преподавания и обучения.

В рамках ЦУР 4 (Качественное образование) одна из целей конкретно направлена на расширение доступа к качественному образованию. Видение состоит в том, чтобы *«обеспечить инклюзивное и справедливое качественное образование и продвигать возможности обучения на протяжении всей жизни для всех»*.

Системное мышление требует ознакомления студентов со всеми ЦУР и их взаимосвязью, а. ЦУР 4 обозначает основные аспекты и процессы, которые имеют решающее значение для «образования в области устойчивого развития». Это означает разработку и внедрение новых учебных программ, новаторских методик обучения и внесение поправок в политику приема в университеты с целью поощрения разнообразия, рефлексии, ответственного поведения и свободы выбора.

**Таблица 2: ЦУР 4 и соответствующие задачи для школ и бизнеса**

ЦУР 4 (Качественное образование)	Задача 4.3: К 2030 году обеспечить для всех женщин и мужчин равный доступ к недорогому и качественному профессионально-техническому и высшему образованию, в том числе университетскому образованию..
	Задача 4.4: К 2030 году существенно увеличить число молодых и взрослых людей, обладающих востребованными навыками, в том числе профессионально-техническими навыками, для трудоустройства, получения достойной работы и занятий предпринимательской деятельностью.
	Задача 4.5: К 2030 году ликвидировать гендерное неравенство в сфере образования и обеспечить равный доступ к образованию и профессионально-технической подготовке всех уровней для уязвимых групп населения, в том числе инвалидов, представителей коренных народов и детей, находящихся в уязвимом положении.
	Задача 4.7: К 2030 году обеспечить, чтобы все учащиеся приобретали знания и навыки, необходимые для содействия устойчивому развитию, в том числе посредством обучения по вопросам устойчивого развития и устойчивого образа жизни, прав человека, гендерного равенства, пропаганды культуры мира и ненасилия, гражданства мира и осознания ценности культурного разнообразия и вклада культуры в устойчивое развитие.
	Индикатор 4.7.1 -« Степень, в которой (i) воспитание глобальной гражданственности и (ii) образование для устойчивого развития, включая гендерное равенство и права человека, учитываются на всех уровнях в (а) национальной образовательной политике; (б) учебные планы; с) педагогическое образование; и (d) оценка учащихся.

Источник: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/education/>

Поскольку реализация ЦУР требует решения широкого круга многогранных и взаимосвязанных социальных, экономических и экологических проблем, достаточно широкая и инклюзивная учебная программа представляется целесообразной.

Более того, менеджеры и лидеры будущего должны быть в состоянии понимать сложности и последствия своих действий, а также уметь справляться с неопределенностью и конфликтами ценностей.

## 2.4 ЦУР и партнерства бизнес-школ

ЦУР 17 (Партнерство для достижения целей) делает упор на укрепление и активизацию глобального партнерства в интересах устойчивого развития. Вузы занимают важное место в обществе в качестве нейтральных и надежных партнеров (партнерство с правительством, бизнесом и гражданским обществом, которое когда-то именовалось [пятикратной спиралью](#)), которые стимулируют инновации в экономике знаний. У них есть потенциал, ответственность и объединяющая сила, чтобы направлять и формировать местные, национальные и международные меры реагирования на ЦУР, обеспечивая диалог и партнерство с участием многих заинтересованных сторон. Это означает просвещение широкой общественности, а также менеджеров и лидеров во всех секторах о ЦУР и отстаивание их значимости и важности. Способы достижения этого включают:

2.4.1. Обеспечение диалога и повышение осведомленности о ЦУР за счет вовлечения широкой общественности и поощрения действий на местном уровне

- Проведение дней открытых дверей по ЦУР, публичных лекций, общественных мероприятий и форумов для более глубокого понимания ЦУР и их значимости для людей и организаций в местном контексте;
- Планирование семинаров и дискуссий для обсуждения инновационных подходов и решений и инициирования местных действий; а также
- Использование кампуса бизнес-школы в качестве [«живой лаборатории»](#) для демонстрации жизнеспособных устойчивых решений и управления изменениями.

2.4.2. Содействие многостороннему и межотраслевому диалогу в поддержку реализации ЦУР

- Обеспечение «безопасных» пространств, в которых заинтересованные стороны могут собраться вместе для критического анализа национальных планов действий для реализации ЦУР;
- Выступать в качестве посредника для межсекторального сотрудничества и партнерства для разработки решений для конкретных ЦУР;
- Общение с деловыми и отраслевыми партнерами для понимания того, что делается в сфере устойчивого развития, и изучения новых возможностей; а также
- Привлечение исследователей к участию в публичных дебатах в СМИ по темам ЦУР.

2.4.3. Создание решений совместно с другими заинтересованными сторонами

- Играть активную роль в продвижении «ответственного бизнеса» и в пропаганде устойчивого развития бизнеса.
- Работа с бизнес-ассоциациями и политиками для выявления препятствий на пути устойчивого развития бизнеса, изучения инновационных решений и оказания помощи в разработке и оценке политики.;
- Написание и распространение «официальных документов», предлагающих различные точки зрения и демонстрирующих примеры [передовой практики вклада бизнеса в достижение ЦУР](#); а также
- Разработка планов, практических инструментов и ресурсов для устранения препятствий на пути реализации ЦУР.

#### 2.4.4. Демонстрация важности бизнес-школ в реализации ЦУР

- Работа с бизнес-школами, профессиональными академическими и аккредитационными органами и предприятиями для демонстрации вклада бизнес-школ в достижение ЦУР;
- Принятие мер для того, чтобы голоса бизнес-школ были услышаны в местных диалогах о Национальных планах действий и реализации ЦУР.
- Использование партнерств и сети бизнес-школ для стимулирования общих действий по достижению ЦУР; а также
- Критическая оценка способов разработки, распространения, реализации и оценки национальных планов действий по достижению ЦУР.

**Таблица 3: Важные инициативы ООН по вовлечению деловых и академических партнеров в достижение ЦУР**

	Глобальный договор ООН	Поддерживаемые Организацией Объединенных Наций Принципы ответственного управленческого образования (PRME)
<b>Максимальное вовлечение</b>	<b>Миссия:</b> «... создать устойчивую и глобальную экономику, которая будет приносить долгосрочную пользу людям, сообществам и рынкам».	<b>Миссия:</b> «... вдохновлять и поддерживать образование в области ответственного управления, исследования и интеллектуальное лидерство во всем мире».
	<b>Десять принципов:</b> универсальные принципы в области прав человека, труда, окружающей среды и борьбы с коррупцией.	<b>Шесть принципов:</b> международно-признанные ценности, создающие структуру взаимодействия, которая продвигает концепцию социальной ответственности через учебные программы, исследования и партнерские отношения.
	<b>Инициативы по глобальным проблемам:</b> объединение деловых кругов по таким относящимся к ЦУР темам, как борьба с коррупцией, права детей, климат, продовольствие и сельское хозяйство, гендерное равенство, мир, приоритет закона, а также водоснабжение и санитария.	<b>Рабочие группы:</b> сотрудничество между учреждениями и дисциплинами для продвижения дискуссий и решений, относящихся к ЦУР и касающихся изменения климата, гендерного равенства, борьбы с бедностью, ориентации мышления на устойчивое развитие, борьбы с коррупцией и бизнеса во имя мира.
	<b>Локальные отделения Глобального договора ООН:</b> Поддержка участников из всех стран в продвижении повестки дня в области устойчивого развития.	<b>Региональные отделения PRME:</b> поддержка вузов в достижении ЦУР посредством образования в области ответственного управления во всех регионах мира.
<b>Максимальное вовлечение</b>	Общие ресурсы	
	<u><a href="#">Центр действий ООН-Бизнес</a></u> : онлайн-платформа для поиска партнеров и объявлений об обязательствах и целях по достижению ЦУР..	
	Руководящие материалы: более 200 ресурсов, разработанных <u><a href="#">Глобальным договором ООН</a></u> , <u><a href="#">PRME</a></u> и многими другими партнерами, такими как Департамент социальных дел ООН, <u><a href="#">ДЭСВ ООН</a></u> и Сеть решений в области устойчивого развития ( <u><a href="#">SDSN</a></u> ). Ресурсы включают: <u><a href="#">Трансформационная модель для внедрения PRME</a></u> , <u><a href="#">Партнерство с бизнес-школами для продвижения устойчивости: идеи для побуждения к действию</a></u> , <u><a href="#">Компас ЦУР</a></u> и <u><a href="#">Исследование глобальных возможностей</a></u> .	
Взаимодействуйте с ЦУР через <u><a href="#">unprme.org</a></u> , <u><a href="#">Sustainable Development Goals Knowledge Platform</a></u> , <u><a href="#">PRIMEtime blog</a></u> , или <u><a href="#">SDSN's SDG Academy</a></u> . Поставьте тэг #PRME, #SDGs and #GlobalGoals в социальных сетях, чтобы заявить о своей приверженности. Поделитесь своим отчетом <u><a href="#">Sharing Information on Progress Report</a></u> онлайн при помощи #PRME чтобы публично рассказать о своей работе и передовом опыте участникам сети PRME и более широкой экосистеме образования в области ответственного управления.		

Источник: [Управленческое образование и цели устойчивого развития \(Секретариат PRME\)](#)

## 3. ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ФАКТОРА ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЦУР

Высшие учебные заведения обладают высокой степенью децентрализации, что делает изменения особенно сложными. По этой причине для интеграции некоторых или всех ЦУР в основную деятельность вуза требуется явная поддержка со стороны руководства, подкрепленная адекватными ресурсами и стимулами. Однако, когда дело доходит до реальной деятельности и постановки конкретных целей, действий и результатов, решающее значение имеют инициатива, исходящая от рядовых сотрудников, и участие академического сообщества. В основном именно преподаватели и исследователи руководят образовательными программами, научными проектами и информационно-просветительской деятельностью.

С учетом этого, группа школ PRME разработала [Трансформационную модель \(ТМ\) PRME](#), чтобы использовать ее в качестве основы для систематической интеграции шести принципов PRME и ЦУР в деятельность бизнес-школы. Основываясь на обсуждениях трансформационной модели в сообществе PRME и принимая во внимание другие модели и руководящие принципы для интеграции ЦУР (например, рекомендации [SDG Compass](#)<sup>2</sup> и [Sustainable Development Solutions Network \(SDSN\)](#)), был определен набор ключевых факторов (описанных в этом разделе) для успешной деятельности бизнес-школ в области ЦУР.

### 3.1 Двухнаправленная инициатива – от руководства и от подчиненных ("сверху вниз" и "снизу вверх")

Без обязательств и инициативы с обеих сторон ЦУР будут второстепенными для учреждения и его миссии, стратегии, распределения ресурсов и деятельности. Другими словами, в том случае, когда декан/директор и члены высшего руководства не имеют постоянной и активной приверженности PRME, глобальным целям будет уделяться внимание лишь по остаточному принципу. На ЦУР не будет выделяться достаточных ресурсов, необходимых для их интеграции в академические программы и исследования, а также цели не будут учтены в институциональной стратегии, политике и деятельности.

PRME глубоко привержен достижению главной цели: развивать «способности студентов быть будущими генераторами устойчивой ценности для бизнеса и общества в целом».<sup>3</sup>

Обязательство вуза в отношении PRME и интеграции ЦУР с большей вероятностью будет реализовано, если приверженность целям изложена в следующих документах:

- a) Видение**
- b) Миссия**
- c) Ценности**

<sup>2</sup> Компас ЦУР был разработан Глобальным договором Организации Объединенных Наций, Глобальной инициативой по отчетности и Всемирным советом предпринимателей по устойчивому развитию.

<sup>3</sup> РПринцип 1 PRME

Тем не менее, наличие бессрочных контрактов, независимость в преподавании и в научной деятельности и иные полномочия преподавателей означают, что приверженность руководителей целям устойчивого развития недостаточна, хотя и необходима.

Поддержка преподавателей и неакадемического персонала не менее важна, особенно в отношении разработки и реализации качественных учебных программ и исследовательских проектов. Часто отдельные ученые начинают и поддерживают сотрудничество с предприятиями, политиками и другими внешними заинтересованными сторонами. Во многих случаях путь к интеграции PRME и ЦУР даже начинается снизу вверх, а не сверху вниз. Например, с исследовательского интереса отдельного ученого или введением отдельного модуля, курса, дипломной программы, имеющей

отношение к какому-то аспекту ответственного управленческого образования. Хотя высшему руководству, безусловно, необходимо демонстрировать приверженность и создавать благоприятную среду для интеграции ЦУР в академические и исследовательские подразделения, этого недостаточно. Приверженность PRME и ЦУР зависит от трех факторов: согласования организационных и **индивидуальных академических интересов; согласование индивидуальных академических интересов с одной или несколькими Глобальными целями;** и убежденность ППС в том, что интеграция ЦУР в их работу сделает их педагогическую и научную деятельность еще более значимой для студентов и корпоративных клиентов.

---

### 3.2 Понимание организации: определение важнейших процессов и областей ответственности

Интеграцию ЦУР в деятельность бизнес-школы можно рассматривать как «стратегический процесс», который развивается с течением времени и проходит через разные этапы. ЦУР с большей вероятностью станут частью общей стратегии вуза благодаря системному подходу к интеграции ЦУР, который вовлекает преподавателей и сотрудников разного

уровня, например, декана; руководство; начальников отделов; руководителей программ и модулей; ответственных за аккредитацию. Четырехэтапная модель PRME SDG Compass, представленная на Рисунке 3 ниже, может использоваться в качестве модели для системного подхода к интеграции ЦУР.

РИСУНОК 3: МОДЕЛЬ "КОМПАС ЦУР PRME"

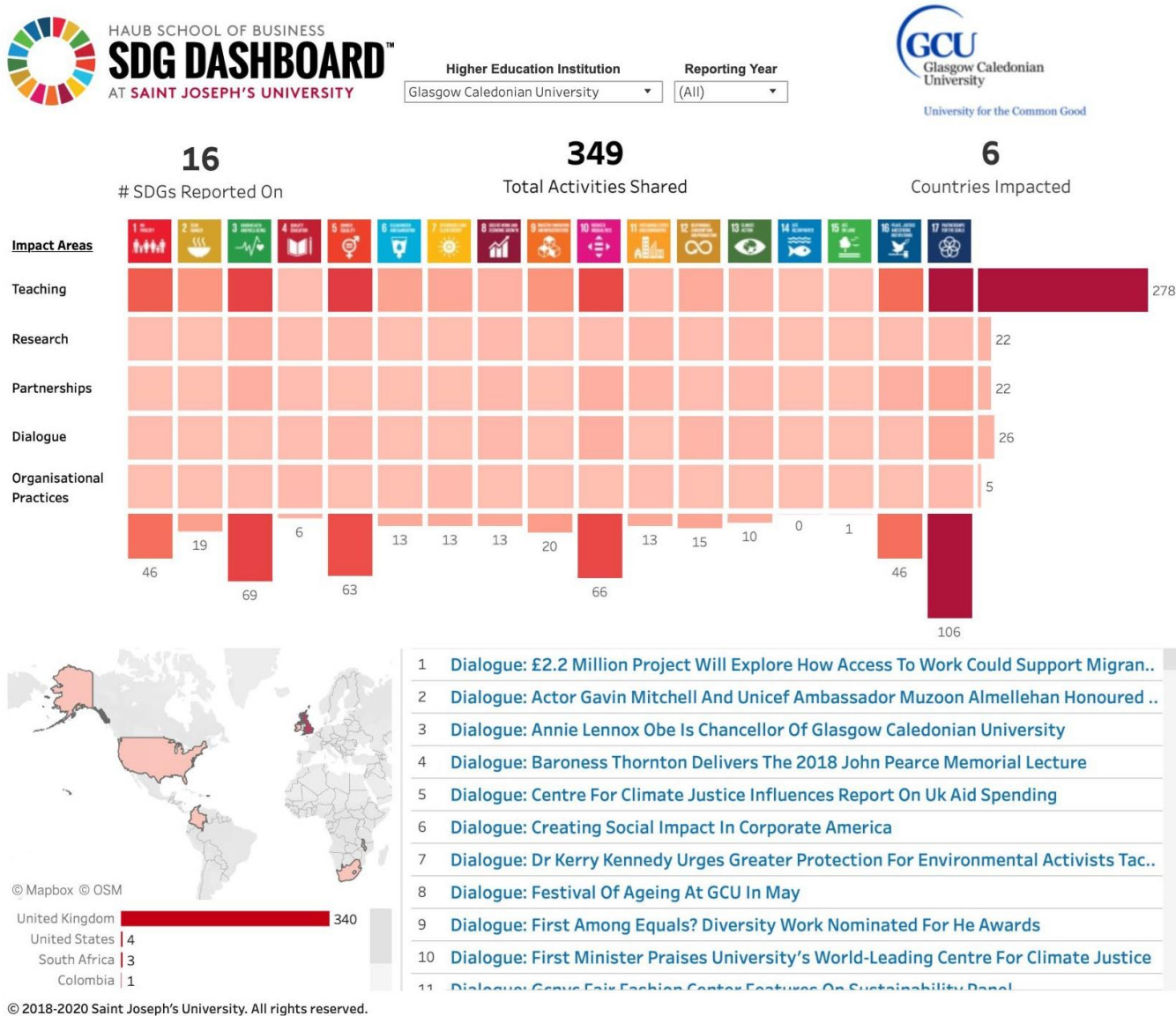


Источник: Авторы (2020)

Хотя здесь основное внимание уделяется интеграции ЦУР, нельзя упускать из виду Шесть принципов PRME. ЦУР являются дополнением к внедрению Принципов ответственного управленческого образования, а не их заменой. Шесть принципов – это средство для определения того, как и где именно происходит интеграция ЦУР в вузе (например, обучение, научные исследования, партнерства).

Успешное завершение первого и второго этапов Компаса ЦУР PRME дает учреждениям стратегическую картину существующего положения вещей и создает основу для выполнения шагов 3 и 4. Пример того, как это можно сделать, представлен на Рисунке 4 ниже.

**РИСУНОК 4: ИЛЛЮСТРАЦИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПАНЕЛИ ЦУР, РАЗРАБОТАННОЙ БИЗНЕС-ШКОЛОЙ ERIVAN K. HAUB SCHOOL OF BUSINESS**

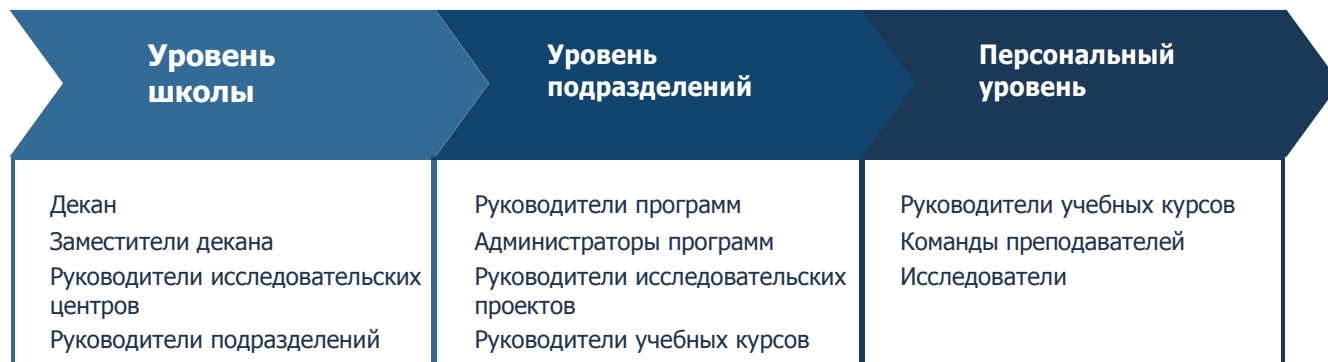


Важно, чтобы панель мониторинга ЦУР использовалась максимально широкой группой сотрудников вуза, потому что, как показано на Рисунке 5 ниже, системная и глубокая интеграция ЦУР требует вовлеченности со стороны руководителей, преподавателей и сотрудников, работающих на разных уровнях.



РИСУНОК 5: ИНТЕГРАЦИЯ ЦУР НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ

## Интеграция ЦУР требует вовлеченности на разных уровнях



Источник: Авторы (2020)

### 3.3 Конкретные цели и распределение ресурсов

Факты свидетельствуют о том, что большинство школ бизнеса и менеджмента на сегодняшний день сосредоточены на Шагах 1 и 2 Компаса ЦУР PRME. Они только начинают решать более стратегические задачи по постановке измеряемых целей для расширения и углубления интеграции ЦУР (шаг 3), а также оценки и информирования о результатах (шаг 4). Следующие вопросы представляют собой контрольный список при выполнении всех шагов.

- Что должно быть сделано:** это относится к целям, установленным для расширения и углубления уровней интеграции ЦУР в учебные программы, исследования и партнерства в течение двухлетнего отчетного периода (отчет SIP). Это зависит от уровня вовлеченности и заинтересованности, а также имеющихся человеческих и бюджетных ресурсов.
- Кто должен это делать:** очень важно выявить и назначить активистов ЦУР на разных уровнях, способных и желающих взять на себя ответственность за вовлечение заинтересованных сторон и реализацию.
- Когда и как:** отдельные лица, группы или комитеты, отвечающие за интеграцию ЦУР, должны работать с администраторами учебной и научной работы для создания и мониторинга графиков реализации поставленных задач.
- Какие ресурсы:** оценки финансовых и нефинансовых ресурсов должны быть четко представлены, а высшее руководство должно провести анализ эффективности затрат и правильно распределить ресурсы
- Какие способы коммуникации:** о запуске, реализации и влиянии новых мероприятий по ЦУР следует широко информировать сотрудников, чтобы побудить их внести свой вклад в усилия школы по интеграции ЦУР.
- Какое воздействие (импакт):** необходимо обсудить и согласовать меры для отслеживания прогресса и оценки окончательного воздействия (импакта). На ранних этапах интеграции ЦУР имеет смысл выбирать проекты с быстрой отдачей и ощутимым эффектом.

### 3.4 Коммуникация и координация

Давление со стороны рейтингов высших учебных заведений (например, [FT](#), [Positive Impact](#), [THE](#)) и органов по аккредитации (например, [AACSB](#), [EFMD](#), [AMBA](#)) заставляет бизнес-школы измерять влияние (импакт) своей образовательной и научной деятельности, а затем отслеживать это влияние с течением времени. Школы, подписавшие инициативу PRME, отслеживают реализацию своих инициатив по ЦУР и раз в два года рассказывают о достигнутом прогрессе в своих отчетах по обмену информацией (SIP). Цель отчета SIP - поделиться знаниями и примерами передовой практики с коллегами в широкой экосистеме образования в области ответственного управления. Некоторые школы используют или адаптируют индикаторы [Глобальной инициативы по отчетности \(GRI\)](#), чтобы отчитываться о своем прогрессе в масштабе организации. Тем не менее, индикаторы GRI не предназначены для образовательных учреждений и не содержат

рекомендаций по учебным планам или темам научных исследований. По этой причине многие высшие учебные заведения используют показатели социального воздействия, включенные в Мировой рейтинг университетов [Times Higher Education \(THE\)](#). Эти показатели предназначены для оценки вклада вузов в достижение ЦУР. Большинство бизнес-школ выбирают индикаторы, которые им подходят лучше всего.

Хотя отчетность по PRME и ЦУР подается каждые два года, непрерывный сбор данных обеспечивает основу для более эффективной и действенной отчетности. Поэтому PRME рекомендует школам бизнеса и менеджмента создавать соответствующие системы и процедуры для сбора информации о деятельности в области ЦУР и ее воздействии на общество.

Ответственность за эту важную деятельность несут сотрудники агентств по аккредитации, руководители PRME и в некоторых случаях сотрудники по вопросам политики и планирования.

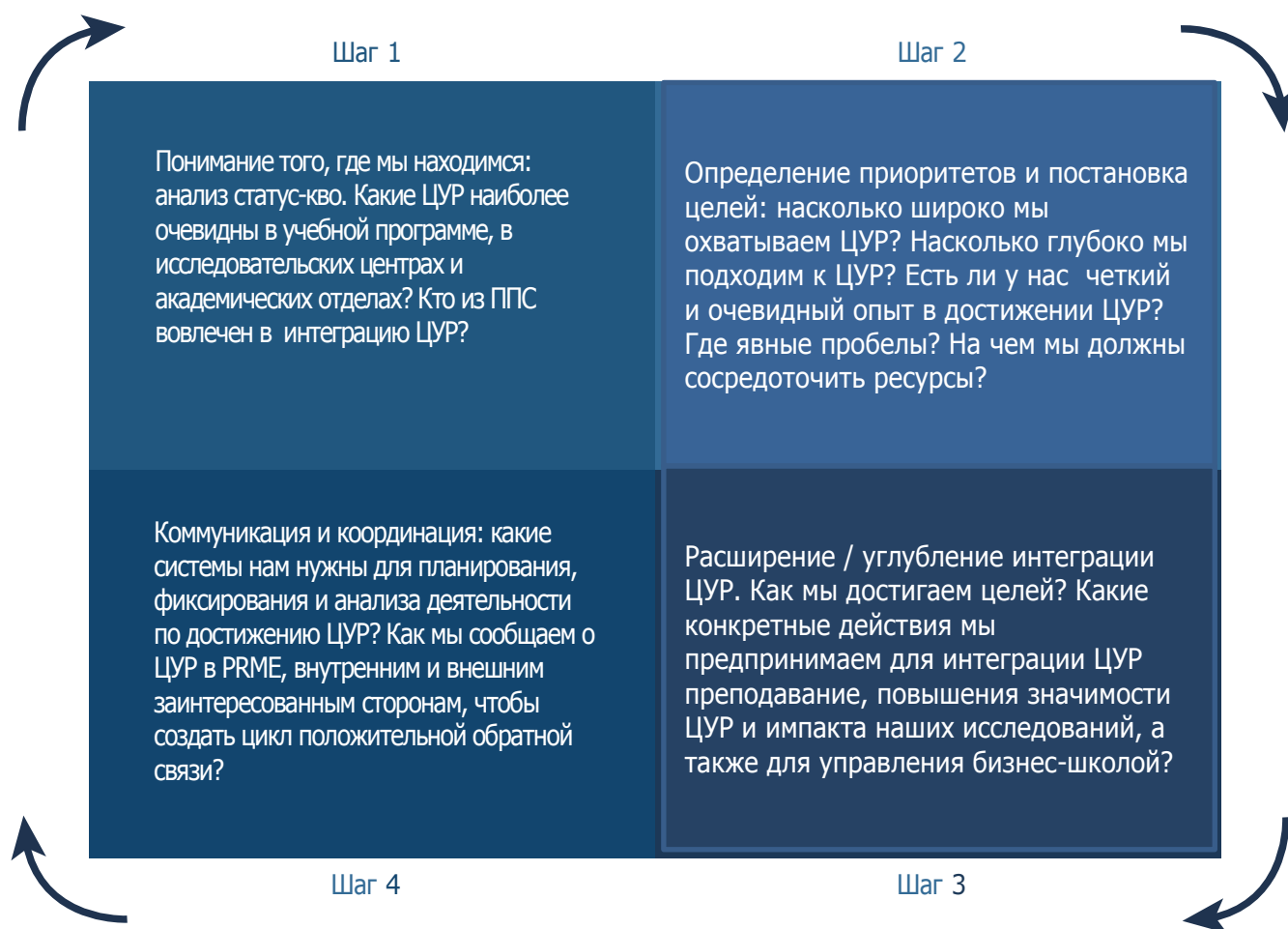
## 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ, ШАГИ, СТРУКТУРЫ И СУБЪЕКТЫ

### 4.1 Компас ЦУР PRME: системный подход к интеграции ЦУР

После того, как четыре ключевых инструмента для интеграции ЦУР в деятельность бизнес-школы будут созданы, старшие менеджеры и преподаватели могут обратить свое внимание на то, чтобы «сделать это возможным». Четыре шага компаса ЦУР PRME на рисунке 6 служат дополнительным руководством для тех, кто руководит интеграцией ЦУР и управляет ею.

Компас ЦУР PRME основан на Компасе ЦУР, разработанном Глобальным договором Организации Объединенных Наций, Глобальной инициативой по отчетности и Всемирным советом предпринимателей по устойчивому развитию.

РИСУНОК 6: ЧЕТЫРЕ ШАГА КОМПАСА ЦУР PRMES



Источник: Авторы (2020)

## 4.2 Отображение статуса-кво: понимание текущей ситуации

Понимание текущей ситуации требует своего рода отображения или «картирования», чтобы оценить текущее положение, что само по себе является сложной задачей. Картирование - это многоступенчатый процесс. Первый шаг - определить его ширину и глубину. Два возможных подхода к этому процессу проиллюстрированы в Матрицах подхода к картированию на рисунках 7 и 8 ниже и на стр. 29.

Решения должны быть приняты в отношении а) академической деятельности (например, учебная программа, НИР, партнерства) и

б) организационной единицы анализа (вся бизнес-школа, академический отдел, отдельные преподаватели).

Две матрицы подхода к картированию предполагают, что провести его можно путем выбора нескольких сегментов (частичное отображение) или целостно (отображение всех девяти сегментов). Выбранный подход будет во многом зависеть от уровня институциональной приверженности ЦУР и уровня ресурсов (людей и времени), выделенных для выполнения задачи.

РИСУНОК 7: МАТРИЦА КАРТИРОВАНИЯ: КАРТИРОВАНИЕ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ ОРГАНИЗАЦИИ

Единица анализа для отображения деятельности по интеграции ЦУР			
Аспект	СОТРУДНИК	ОТДЕЛ	ШКОЛА
Учебный план	1	4	7
НИР	2	5	8
Партнерство	3	6	9

Описание измерений

**Единица анализа:** сопоставление ЦУР может быть выполнено на разных уровнях: на индивидуальном уровне или уровне отдела/департамента или по всем направлениям профильной деятельности бизнес-школы.

**Аспект деятельности:** картирование может быть выполнено в некоторых или всех областях академической деятельности - учебные планы, исследования, партнерства - в некоторых из девяти сегментов или во всех. Объем сопоставления определяет диапазон и уровень вовлеченности преподавателей и персонала, а также потребности в ресурсах.

Источник: Авторы (2020)

РИСУНОК 78: МАТРИЦА КАРТИРОВАНИЯ: КАРТИРОВАНИЕ ПО АСПЕКТАМ ПРОФИЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Единица анализа для отображения деятельности по интеграции ЦУР

	Individual	Department	Business School	Описание измерений
Аспект				
Учебный план	1	2	3	<p><b>Тип академической деятельности:</b> картирование может быть выполнено по некоторым или всем областям академической деятельности- учебные планы, НИР, партнерства - в некоторых из девяти сегментов или во всех.</p> <p><b>Единица анализа:</b> картирование может быть выполнено на разных уровнях: на индивидуальном уровне или уровне отдела или по всей деятельности бизнес-школы. Объем картирования определяет диапазон и уровни вовлеченности преподавателей и персонала, а также потребности в ресурсах.</p>
НИР	4	5	6	
Партнерство	7	8	9	

Источник: Авторы (2020)

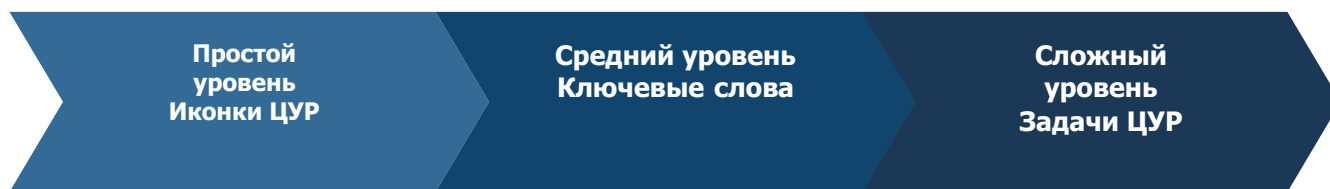
#### 4.2.1. Определение уровня интеграции ЦУР в учебных планах, НИР и партнерской деятельности.

После того, как объем картирования определен (частичный или целостный), бизнес-школам необходимо выбрать подходящую методологию картирования и распределить ответственность и ресурсы для выполнения этой задачи. Исследования, проведенные PRME Champions, показывают, что бизнес-школы экспериментируют с различными методологиями, чтобы определить, где и как интеграция ЦУР происходит в учебных программах, исследованиях и партнерствах.

#### 4.2.2. Методология

Методологии, используемые для определения и обозначения вида деятельности, направленной на достижение одной или нескольких ЦУР, варьируются от простых до сложных, как показано на Рисунке 9 ниже. Хотя бизнес-школам и школам менеджмента имеет смысл начинать с простого подхода, ожидается, что вузы будут применять более продвинутые методологии картирования по мере развития и принятия на себя более серьезных обязательств по интеграции ЦУР.

РИСУНОК 9: МЕТОДОЛОГИЯ КАРТИРОВАНИЯ



Источник: Авторы (2020)

- Самая простая и наиболее широко используемая методология - «картирование по иконкам ЦУР». Используя этот подход, человек или группа, выполняющие анализ и описание, используют субъективное суждение, чтобы связать широкие темы, охватываемые в учебных курсах дипломных программ, исследованиях и публикациях, или в партнерствах, с общей темой конкретной ЦУР. Например, ЦУР 1 (Ликвидация бедности) или ЦУР 5 (Гендерное равенство). Подход не уделяет внимания целевым показателям ЦУР и не использует системный метод, который возможен при использовании подхода «Поиск по ключевым словам ЦУР». Хотя простой уровень картирования потенциально полезен и является практической отправной точкой, он очень субъективен и, следовательно, не является надежным.
  - Более продвинутая методология картирования предполагает использование поиска по ключевым словам ЦУР. Исследования показывают, что не существует универсально согласованного набора ключевых слов, и школы бизнеса и менеджмента часто используют свои самостоятельно составленные списки слов для каждой из 17 ЦУР. После того, как набор ключевых слов будет составлен, сотрудник, выполняющий картирование, должен разработать метод анализа документации по содержанию учебных программ, исследований и партнерских отношений. Это позволит определить виды деятельности, которые так или иначе связаны с ЦУР.
  - Самая сложная и, возможно, самая продвинутая, строгая и «истинная» методология картирования - это методика, которая сопоставляет образовательную деятельность с конкретными задачами ЦУР. Таких задач - 169. Эта методология является наиболее ресурсоемкой, но зато предлагает наиболее надежный способ оценки уровней интеграции ЦУР. Это позволяет бизнес-школам четко определять, каким образом их деятельность связана и / или способствует достижению конкретных целей ЦУР. Эта методология резко контрастирует с простой методологией с использованием иконок ЦУР, в которой используется широкий подход и которая не связана ни с одной из задач.
- 4.2.2.1 Картирование с использованием ключевых слов ЦУР**
- Хотя не существует универсально согласованного набора ключевых слов ЦУР, для целей настоящего документа авторы предлагают два источника ключевых слов ЦУР, которые имеют методологическую основу. Они общедоступны, и бизнес-школы, решившие использовать методологию картирования на основе поиска по ключевым словам ЦУР, могут найти их полезными в качестве отправной точки.
- а) Ресурсный центр ЦУР [RELX](#) (ранее Elsevier) использует набор ключевых слов для ЦУР, взятых из Mendeley, академической социальной сети и бесплатной программы для управления библиографическими данными.

Ключевые слова для каждой ЦУР можно найти на веб-сайте Relx (см. пример [здесь](#)). Похоже, что рейтинг THE Social Impact Ranking основан на этом наборе ключевых слов.

- b) Вустерский университет в Соединенном Королевстве разрабатывает инструмент автоматического картирования [Big Benchmarking Tool \(BBT\)](#). Он направлен на измерение в процентном отношении степени, в которой ЦУР представлены в модулях и дипломных программах вуза, а также процент исследований, связанных с ЦУР. BBT использует отличный от RELX набор [ключевых слов](#) для каждой ЦУР, и имеет то преимущество в том, что дает объяснение [методологии](#), используемой при выборе ключевых слов.

После выбора ключевых слов для каждой ЦУР администраторы программы разрабатывают метод анализа содержания для поиска одного или нескольких из этих слов в документах. Это могут быть дескрипторы отдельных модулей и программ, названия исследовательских центров или описания партнерской деятельности. Этот процесс можно выполнить вручную или автоматически с помощью функции поиска по ключевым словам. PRME подчеркивает, что на данный момент не существует общепринятого набора ключевых слов для ЦУР; но поиск по определенной методологии, например RELX или BBT, вероятно будет достаточно разумным выбором и обеспечит надежную отправную точку.

Здесь надо сделать **важную оговорку**. Наличие одного или нескольких ключевых слов ЦУР, определенных в процессе картирования, не указывает на глубину погружения

в конкретную ЦУР в каком-либо направлении академической деятельности и может привести к обвинениям в «отмывании ЦУР». По этой причине необходим дополнительный анализ. Например, если поиск по ключевым словам ЦУР 1 (Ликвидация бедности) окажется положительным после анализа рабочей программы курса или описания курса, следующим шагом будет оценка того, какая часть этого содержания сосредоточена именно на теме бедности. Может быть проведен дополнительный анализ курса, чтобы оценить связь с этой конкретной ЦУР. Первоначальные исследования показывают, что интеграция ЦУР в учебную программу более глубока, когда оценка явно связана с одной или несколькими ЦУР.

#### 4.2.2.2 Визуализация

Существует множество способов записи и представления результатов картирования после поиска по ключевым словам ЦУР. Бизнес-школам рекомендуется составить карту ЦУР в соответствии с Шестью принципами PRME. Иллюстрацию того, как это может выглядеть с использованием [панели инструментов Haub SDG](#), можно найти выше на рисунке 4 на стр. 24, а по ссылкам ниже можно увидеть, как некоторые школы-чемпионы PRME – [Институт делового администрирования Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации \(IBS RANEPА\)](#); [Бразильская бизнес-школа ISAE](#); [Школа экономики Hanken в Финляндии](#); и [Университет прикладных наук Граубюндена в Швейцарии](#) - использовали этот метод визуализации и анализа. Представление результатов картирования в графическом виде предлагает четкий способ сообщить о вкладе школы в достижение ЦУР внутренним и внешним заинтересованным сторонам.

## 4.3 Актуализация подходов к учебным программам, исследованиям и партнерствам: основа для продвижения вперед

Как указывалось ранее, процесс картирования ЦУР помогает бизнес-школам выполнять шаги 1 и 2 Компаса ЦУР PRME. Эти этапы следующие:

1. **Понимание статуса школы:** отображение статус-кво. Какие ЦУР наиболее очевидны в учебной программе, в исследовательских центрах и академических отделах? Кто из ППС вовлечен в интеграцию ЦУР?
2. **Определение приоритетов и постановка задач:** насколько широк охват ЦУР? Насколько глубоко мы подходим к ЦУР? Где проявляется ясный и очевидный опыт в достижении ЦУР? Где очевидны пробелы в ЦУР? На чем следует сосредоточить ресурсы?

Результаты процесса картирования, если они организованы в информационную панель ЦУР, могут затем использоваться в качестве основы для выполнения стратегических шагов 3 и 4 Компаса ЦУР PRME. Эти шаги следующие:

3. **Постановка целей для расширения и углубления интеграции ЦУР:** Установите цели для интеграции ЦУР в учебную программу, исследовательскую деятельность и партнерские отношения. Ставьте цели на уровне школы, переходя к академическим отделам, программам и исследовательским центрам
4. **Установление коммуникации, координация и постоянное совершенствование:** создавайте системы и процедуры для картирования, записи и анализа деятельности по достижению ЦУР, прогресса и воздействия.

Каким образом о ЦУР сообщается PRME, внутренним и внешним заинтересованным сторонам, чтобы создать положительную обратную связь для непрерывного улучшения?

### 4.3.1. Варианты стратегий для интеграции ЦУР в бизнес-школах.

Результаты картирования служат отправной точкой для выполнения шагов 3 и 4 Компаса ЦУР PRME. Предварительное исследование предлагает четыре основных способа интеграции ЦУР в деятельность бизнес-школ в настоящее время, которые определяются двумя переменными. С одной стороны, интеграция ЦУР может иметь **узкий фокус** на одну или небольшое количество ЦУР; или **широкий фокус**, при котором ЦУР рассматриваются как взаимосвязанный и интегрированный набор глобальных целей. С другой стороны, одна или несколько ЦУР могут быть интегрированы в **существующие структуры** (например, существующие дипломные программы, исследовательские проекты и партнерства), но они также могут служить основой для совершенно новой учебной деятельности, новых исследований или вновь сформированных партнерств (т.е. для **новых структур**).

Матрицу вариантов на рисунке 10 можно использовать для:

- а) Понимания текущего подхода организации к интеграции ЦУР (планируемый или разрабатываемый).
- б) формирования стратегического перспективного подхода к расширению и / или углублению интеграции ЦУР.



РИСУНОК 10: МАТРИЦА ВАРИАНТОВ ИНТЕГРАЦИИ ЦУР В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИЗНЕС-ШКОЛ

## Механизм реализации

		Существующие структуры	Новые структуры
<b>Фокус</b>	<b>Узкий (дисциплинарный)</b>	<p>Вариант 1. Интегрировать ЦУР в существующие академические модули и программы, исследовательскую деятельность и партнерства.</p>	<p>Вариант 2. Создание новых академических программ, исследовательских проектов и партнерств, которые полностью сосредоточены на одной или двух ЦУР (например, новая академическая программа или исследовательский проект, посвященный гендерному равенству (ЦУР 5)).</p>
	<b>Широкий (междисциплинарный)</b>	<p>Вариант 3. Интегрировать ЦУР в общие основные требования для всей академической деятельности в бизнес-школе (например, декан или высшее руководство рекомендуют интегрировать ЦУР во все существующие академические мероприятия).</p>	<p>Вариант 4. Создание новых междисциплинарных академических программ, исследовательских групп или центров, а также новых партнерских отношений с акцентом на ЦУР (например, декан или группа высшего руководства определяют возможность развития новых форм академической деятельности, ориентированных на ЦУР).</p>

Источники: Авторы, адаптация Rusinko, 2010

Каждый из четырех вариантов имеет свои преимущества и недостатки, которые перечислены в таблице 4. Ключевые факторы, влияющие на выбор, включают: уровень приверженности направлению инициативы – от руководства к сотрудникам или наоборот, наличие ресурсов и желаемые (целевые) уровни воздействия (импакта).

**Таблица 4: Основные преимущества, недостатки и способы использования матрицы вариантов интеграции ЦУР и устойчивого развития в управленческое образование**

Варианты интеграции ЦУР	Основные преимущества	Основные недостатки	Когда использовать
1. Узкий фокус на ЦУР, обеспечиваемый существующей структурой (ами)	Легко реализовать; Небольшая потребность в административной поддержке Минимальные потребности в ресурсах.	Ограниченная, неравномерная интеграция ЦУР в академическую деятельность	С мотивированными преподавателями и ограниченными ресурсами  В качестве вводного / пробного подхода к интеграции ЦУР в академическую деятельность
2. Узкий фокус на ЦУР, достигаемый за счет новой структуры (структур)	Тема устойчивости и ЦУР включена как отдельная независимая тема в рамках дисциплины (ов).  Продвигает более стандартизированный подход к интеграции ЦУР в рамках дисциплины (ов)	Требуется больше ресурсов, чем в варианте 1  Большая потребность в административной поддержке, чем в варианте 1  Выбор этого варианта может изолировать ЦУР и стать препятствием для межшкольной интеграции ЦУР.	При наличии большего объема ресурсов  Для выделения дисциплины в отношении ЦУР и устойчивости
3. Широкий фокус на ЦУР, обеспечиваемый существующей структурой (ами)	ЦУР и устойчивость являются междисциплинарными в рамках существующих курсов / модулей.  Большое количество студентов знакомятся с ЦУР и устойчивым развитием	Требует значительных междисциплинарных ресурсов и административной поддержки	Когда устойчивость и ЦУР являются приоритетом во всех дисциплинах
4. Широкий фокус на ЦУР, обеспечиваемый новыми структурами	Устойчивость и ЦУР имеют независимый статус в разных дисциплинах  Большое количество студентов / исследователей знакомятся с проблемами устойчивости и ЦУР	Наибольшая потребность в ресурсах	Когда устойчивое развитие и ЦУР в бизнес-школе являются стратегической целью

Источники: Авторы, адаптация Rusinko, 2010

### 4.3.2 Стратегические варианты интеграции ЦУР в учебные программы бизнес-школ.

Интеграция ЦУР в учебные программы бизнес-школ является стратегическим императивом, который определяется [задачей 4.7 ЦУР](#):

*"К 2030 году обеспечить, чтобы все учащиеся приобретали знания и навыки, необходимые для содействия устойчивому развитию, в том числе посредством обучения по вопросам устойчивого развития и устойчивого образа жизни, прав человека, гендерного равенства, пропаганды культуры мира и ненасилия, гражданства мира и осознания ценности культурного разнообразия и вклада культуры в устойчивое развитие."*

Вклад бизнес-школ в достижение этой цели будет зависеть от того, применяют ли они целостный или частичный подход к интеграции ЦУР в образовательные программы, как описано на стр. 20. Их вклад будет определяться выбором, сделанным лицами, ответственными за академические программы и разработку учебных планов.

Вот некоторые из важных вопросов, на которые необходимо дать ответ:

- Будут ли аспекты ЦУР сконцентрированы в конкретных курсах или распределены по дипломной программе в целом?
- Будет ли интеграция ЦУР строиться на дисциплинарном или междисциплинарном подходе?
- Будут ли ЦУР включены в обязательные курсы, факультативные курсы или в оба вида курсов?
- Будут ли ЦУР интегрированы в существующие курсы, новые курсы или и в то, и в другое?

Как показано в Таблице 5 ниже, каждый подход имеет свои преимущества и проблемы и будет определяться уровнями приверженности со стороны руководства, заинтересованностью преподавателей и их приверженностью ЦУР, наличием ресурсов и желаемыми (целевыми) уровнями воздействия. Подход школы к интеграции ЦУР в образовательную деятельность неизбежно будет включать комбинацию вариантов, которые со временем будут меняться.

**Таблица 5: Факторы, которые необходимо принять во внимание при интеграции ЦУР в учебные программы**

	1а. Сосредоточено в отдельных курсах (модулях)	1б. Распределены по курсам на протяжении всей программы обучения
<b>1. Уровень интеграции ЦУР в образовательную программу</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и оценка образования в области ЦУР могут быть обеспечены на курсах, которые полностью посвящены устойчивому развитию.</li> <li>• ЦУР являются отдельным аспектом обучения в рамках образовательной программы.</li> <li>• Эффективная реализация возможна при поддержке небольшого числа преподавателей, которые являются сторонниками ЦУР.</li> <li>• Некоторые студенты могут воспринимать эти курсы как «дополнительные» или просто «полезные» и могут не понимать, как ЦУР связаны с большинством основных бизнес-операций.</li> <li>• Создание новых курсов требует значительных ресурсов, и поддержки со стороны руководства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образование в области ЦУР контекстуализировано и интегрировано в ряд курсов в рамках дипломной программы.</li> <li>• Когда все преподаватели дипломной программы привержены ЦУР, студенты понимают, как ЦУР связаны с большинством основных бизнес-операций.</li> <li>• На самом деле, многие руководители программ считают ЦУР второстепенными для своих программ.</li> <li>• Эффективное внедрение требует приверженности ЦУР всех преподавателей программы и программного подхода к оценке образования в области ЦУР; что может быть ресурсоемким.</li> </ul>

<p><b>2. Дисциплинарная направленность программ / модулей / блоков, ориентированных на ЦУР</b></p>	<p><b>2а. Фокус на одной дисциплине в рамках программы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Интеграция ЦУР может быть органично согласована с основными знаниями, навыками и педагогическими методиками дисциплины, сигнализируя учащимся о том, что ЦУР являются неотъемлемым аспектом дисциплины.</li> <li>• Легче получить поддержку от преподавателей конкретной дисциплины, когда органы по аккредитации и соответствующие стандарты подчеркивают аспекты устойчивости, например Международные стандарты бухгалтерского учета.</li> </ul>	<p><b>2b. Междисциплинарная направленность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение проблем устойчивости часто требует междисциплинарного подхода, который может привлечь студентов из разных программ к совместной работе и деятельности в области ЦУР.</li> <li>• У студентов развивается целостное междисциплинарное понимание проблем устойчивого развития и их решений.</li> <li>• Требуются значительные ресурсы и междисциплинарное сотрудничество.</li> </ul>
<p><b>3. Интеграция ЦУР в обязательные курсы или курсы по выбору.</b></p>	<p><b>3а. Основные (обязательные) курсы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает разработку и оценку обучения в области ЦУР для всех учащихся.</li> <li>• Многие руководители программ не очень хотят разрабатывать или испытывают проблемы при разработке обязательного курса (курсов), полностью сосредоточенного на ЦУР.</li> <li>• Обязательные курсы часто предполагают большое количество студентов на них, и разработка экспериментальных учебных мероприятий с достаточными возможностями обратной связи может потребовать значительных ресурсов.</li> </ul>	<p><b>3b. Курсы по выбору</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Простота разработки и оценки, поскольку эти курсы, вероятно, будут посещать только студенты, интересующиеся устойчивым развитием.</li> <li>• Большинство руководителей программ готовы включить элективные курсы, ориентированные на устойчивость, поскольку это не требует замены существующих обязательных курсов.</li> <li>• Количество студентов на факультативных курсах, посвященных ЦУР, можно ограничивать, чтобы обеспечить достаточные возможности обратной связи.</li> </ul>
<p><b>4. Интеграция ЦУР в новые или существующие дипломные программы</b></p>	<p><b>4а. Существующие дипломные программы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ЦУР становятся неотъемлемой частью существующих программ или специализаций, и все студенты имеют возможность участвовать в достижении ЦУР.</li> <li>• Обучение в области ЦУР может стать неровным или недостаточно системным, если не будут выделены значительные ресурсы для координации усилий на соответствующих уровнях.</li> </ul>	<p><b>4b. Новые дипломные программы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Легче обеспечить обучение и оценку в области ЦУР при разработке новых программ или специализаций для студентов, заинтересованных в повестке дня в области устойчивого развития.</li> <li>• Образование в области ЦУР получает лишь небольшое число учащихся.</li> <li>• Разработка новых дипломных программ на получение степени требует значительных ресурсов.</li> </ul>

источник: Suri (2020), при участии Seto-Pamies & Papaioikonomou (2016)

#### 4.3.2.2 Примеры интеграции ЦУР в учебные планы программ бизнес-школ

1а. Пример обучения Глобальным целям, сконцентрированного в специализированных курсах.

В школе [бизнеса и экономики Гордона С. Ланга при Университете Гвельфа в Канаде](#) все студенты бакалавриата изучают курсы, посвященные ЦУР, в течение первого и третьего года обучения. Студенты первого курса по коммерции участвуют в прикладном конкурсе кейсов [«Большая этическая дилемма»](#). Работая в командах, студенты анализируют актуальные бизнес-дилеммы и представляют свой анализ и рекомендации топ-менеджерам отрасли в зале заседаний совета директоров. Студенты бакалавриата узнают, как включить глобальные цели в свою повседневную жизнь и будущую карьеру в ходе 12-недельного курса «Корпоративная социальная ответственность» (КСО). На третьем курсе все студенты участвуют в обучении с использованием методологии [AIM2Flourish](#) и пишут вдохновляющие бизнес-кейсы, связанные с ЦУР. Студенты магистратуры делового администрирования (МВА), обучающиеся по направлению [«Устойчивая коммерция»](#), изучают возможности интеграции ЦУР в стратегию организации.

1б. Пример обучения Глобальным целям, распределенного по всей программе.

[Бизнес-школа Дикина](#) при Университете Дикина в Австралии уже имеет обязательные курсы по корпоративной социальной ответственности в большинстве программ. Еще в 2016-2017 учебном году они начали

проект, чтобы сделать интеграцию устойчивого развития обязательной по умолчанию во всех основных курсах. [Руководитель проекта](#) разработал концептуальную основу для отображения интеграции устойчивого развития на трех уровнях вовлеченности студентов: «знание, действие и бытие». Был разработан [структурированный опрос](#) с практическими примерами обучения и аттестации для значимой интеграции устойчивого развития. Руководители 159 основных курсов приняли участие в этом опросе и провели дополнительные дискуссии об усилении контекстуальной интеграции ЦУР в свои индивидуальные курсы.

2а. Пример обучения Глобальным целям через отдельный курс/модуль/блок в рамках отдельной дисциплины.

В [Школе Бизнеса и Общества Глазго](#), входящей в состав Каледонского университета Глазго в Шотландии, студенты, обучающиеся на [магистра международной экономической и социальной справедливости](#), знакомятся с плюралистическим взглядом на экономику. Они изучают последовательный набор курсов, посвященных решению реальных проблем, связанных с ЦУР, в области экономики и социальной справедливости. Концепция социальной справедливости основана на продвижении прав человека и равенства. Программа предназначена для использования [экономического анализа](#) для оценки и улучшения существующей политики, направленной на обеспечение социальной справедливости.

К концу программы магистратуры студенты развили глубокое понимание процесса разработки государственной политики и улучшили свои количественные и качественные навыки анализа политики с точки зрения социально-экономической справедливости.

#### 2б. Пример междисциплинарного подхода в рамках учебного курса / модуля / блока по Глобальным целям.

Курсовые финальные проекты для студентов как первого высшего, так и послевузовского образования в Школе экономики Ханкен в Финляндии ориентированы на устойчивость и в них вовлечены преподаватели всех кафедр.

Курс «Мир в процессе становления: решение мировых проблем» был разработан и проведен в сотрудничестве с Университетом Лугано в Швейцарии и Стокгольмской школой экономики в Швеции. Студенты работают в междисциплинарных, разнообразных в культурном отношении виртуальных междууниверситетских группах над реальной «плохой проблемой» в сотрудничестве с организацией и представляют свои результаты на итоговой конференции.

3а. Пример основного (обязательного) курса, ориентированного на достижение глобальных целей В Университете Дубая в Объединенных Арабских Эмиратах все студенты бакалавриата знакомятся с ЦУР в рамках основного курса «Бизнес и общество», и узнают о ключевых проблемах, с которыми сталкиваются развивающиеся страны. В аттестационном задании учащиеся выбирают и анализируют реальный пример из практики с точки зрения бизнеса, правительства и общества и делятся своим анализом через презентацию в классе.

#### 3б. Пример курса по выбору, ориентированного на достижение глобальных целей.

Kemmy Business School при Лимерикском университете в Ирландии предлагает Зимнюю школу корпоративной социальной ответственности (CSR) и устойчивого развития в качестве факультативного курса своей программы MBA. В этом курсе используется интерактивный педагогический подход, основанный на проблемах, при котором ведущий курса обучает студентов выступать в качестве консультантов по КСО / устойчивому развитию в местной организации. Студенты составляют краткий отчет, представляемый организации, в котором предлагаются способы улучшения их деятельности в области корпоративной социальной ответственности и отчетности. В результате курса несколько студентов реализовали инициативы в области устойчивого развития в компаниях, где они работают, а несколько малых и средних предприятий (МСП) использовали предложения, сделанные в отчетах студентов.

4а. Пример интеграции глобальных целей в существующие дипломные программы Колледж бизнеса Питера Дж. Тобина при университете Сент-Джонс в США органически превратился в школу, которая делает упор на ЦУР во многих академических дисциплинах. В руководящий комитет PRME в Tobin College of Business входят представители факультетов от каждого академического отдела. Декан, вместе со стипендиатами Центра глобального управления бизнесом колледжа способствует интеграции глобальных целей в учебные планы и разработке ряда курсов по устойчивому развитию и специализаций в программах бакалавриата и магистратуры (MBA).

Например, это курс по социальному предпринимательству. Глобальные возможности кредитования для начинающих предпринимателей (GLOBE) сосредоточен на нескольких ЦУР, особенно на ЦУР 1 (Ликвидация бедности). Центр также разработал курс устойчивого развития для программ по бухучету и вторую специализацию (minor) в области устойчивого развития для программ по менеджменту. Прогресс отслеживается с помощью следующих показателей: количество курсов, которые интегрируют ЦУР (прямо или косвенно); количество преподавателей, прошедших обучение в области устойчивого развития или сертифицированных в области устойчивого развития; и количество курсов, в рабочие программы которых прямо включены цели обучения и формы аттестации, связанные с устойчивым развитием.

#### 4b. Пример разработки новых программ, ориентированных на глобальные цели

Помимо усиления интеграции вопросов устойчивости в свои существующие программы, [Институт бизнес-наук Гордона при Университете Претории в Южной Африке](#) также разработал новые программы, ориентированные на устойчивое развитие:

- [Академия развития предпринимательства](#)
- [Программы развития предпринимательства](#)

#### Действия по поддержке обучения, ориентированного на ЦУР, и способности вносить изменения.

- использование ЦУР в качестве основы для разработки академических программ и постановки целей обучения; формирование студенческих программ лидерства; решение задач в области инноваций и предпринимательства;

- Разработка методики проведения интерактивных семинаров для заинтересованных сторон, для привлечения преподавателей, сотрудников и студентов к интеграции ЦУР, как описано в справочнике Отделения PRME в [Латинской Америке и Карибском бассейне](#);
- внедрение находящихся в открытом доступе педагогических инструментов, таких как [Sustainability Literacy Test](#), [Aim2Flourish](#) и [WikiRate](#), для более широкого ознакомления студентов и руководителей с ЦУР;
- поощрение [ассоциаций студентов университетов](#) и бизнес-сообщества к участию в достижении ЦУР и сотрудничеству друг с другом в событиях и мероприятиях, связанных с ЦУР;
- продвижение и признание волонтерской деятельности студентов в местных организациях, которые осведомлены о ЦУР и предоставление ресурсов, чтобы помочь студентам участвовать в национальных и глобальных инициативах по лидерству, ориентированных на молодых людей, таких как [Oikos](#), [Net Impact](#) и [Enactus](#);
- Стимулирование учащихся к участию в достижении ЦУР посредством мероприятий, кампаний, проектов и наград;
- Создавать прочные связи с [местными организациями](#) и лидерами, приверженными ЦУР, и обогащать опыт студентов, привлекая лидеров в аудиторию и совместно создавая задания;
- Расширение положений ЦУР, которые поддерживают обучение на протяжении всей жизни в форме [обучения руководителей](#), [онлайн-обучения](#) и профессионального обучения;
- Разработка массовых открытых онлайн-курсов (MOOC) по устойчивому развитию и способам решения проблем ЦУР; а также
- Предоставление стипендий для обучения, связанного с ЦУР, для студентов из развивающихся стран.

### 4.3.3. Стратегические варианты интеграции ЦУР в исследовательскую деятельность бизнес-школ.

На рисунке 11 ниже показаны различные варианты, которые бизнес-школы могут использовать для интеграции ЦУР в свои исследовательские стратегии для стимулирования создания и распространения большего количества знаний о ЦУР. Матрица, с одной стороны, предполагает, что исследовательская деятельность может иметь узкую направленность (одна или несколько ЦУР) или широкую направленность, которая рассматривала бы ЦУР как взаимосвязанный и интегрированный набор целей. С другой стороны, исследование ЦУР может проводиться отдельным исследователем с сильной дисциплинарной направленностью

или группой коллег, совместно работающих в исследовательской группе или центре. Варианты не исключают друг друга.

Ключевые факторы, влияющие на выбор стратегии, включают: уровни осведомленности и приверженности ЦУР на уровне руководства и на уровне сотрудников; доступность ресурсов; институционализация ЦУР в ключевых исследовательских документах и процессах; создание и распространение знаний о ЦУР; и желаемые целевые уровни воздействия (импакта). Дополнительные сведения см. в онлайн-хранилище исследований на веб-сайте SDG Blueprint. Доступна процессуальная основа для поддержки реализации интеграции ЦУР в исследованиях.

**РИСУНОК 11: ТАБЛИЦА ВАРИАНТОВ ИНТЕГРАЦИИ ЦУР В ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ БИЗНЕС-ШКОЛЫ.**

## Механизм реализации

	Индивидуальные исследования	Совместные исследования
<b>Фокус ЦУР</b>		
<b>Узкий (одна или две ЦУР)</b>	1. Индивидуальный исследователь связывает текущую политику и / или исследования практикующего специалиста с конкретной ЦУР. Например, работа исследователя по гендерному равенству связана с ЦУР 5.	2. Бизнес-школа создает исследовательскую группу или центр, специализирующийся на 1 или 2 ЦУР (например, центр исследований бедности фокусируется на ЦУР 1).
<b>Широкий (широкий набор ЦУР)</b>	3. Индивидуальный исследователь рассматривает все ЦУР как глобальную политическую инициативу, изучает как отдельные правительства реагируют на них (например, анализ отчетности и оценки результатов Добровольного национального обзора ЦУР.)	4. Бизнес-школа делает ЦУР центральной и неотъемлемой частью институциональной исследовательской стратегии с соответствующими стимулами для междисциплинарных совместных исследований как внутри, так и за пределами Института.

Источник: Авторы, с использованием Rusinko, 2010



### 4.3.3.1. Примеры интеграции ЦУР в научные исследования бизнес-школы.

**Вариант 1. Индивидуальное исследование: узкая направленность на ЦУР** - индивидуальный исследователь связывает и / или согласовывает текущую политику и / или исследования практикующих специалистов с конкретной ЦУР.

Пример 1.1: Исследователи [Стокгольмской школы экономики](#) сотрудничают с Группой по решениям в области устойчивого развития ООН и межведомственной рабочей группой ООН, чтобы изучить ЦУР, особенно взаимозависимости между ними. Они опубликовали [несколько документов](#), связанных с ЦУР в качестве основы.

Пример 1.2: Исследователи из [бизнес-школы ИПМ](#) в Беларуси провели исследование, связанное с: ЦУР 4 (Качественное образование): *Обучение в школе: как и почему? Восприятие среднего образования в Беларуси учителями и недавними выпускниками: результаты социологических исследований*; ЦУР 1 (Ликвидация бедности), ЦУР 5 (Гендерное равенство), ЦУР 8 (Достойный труд и экономический рост): *Бедность и социально уязвимые группы в Беларуси*; и ЦУР 10 (Снижение неравенства), ЦУР 16 (Мир, справедливость и сильные институты), ЦУР 17 (Партнерство для достижения целей): *Исследование ценностей белорусского общества*.

**Примечание.** Вариант 1 является отправной точкой для интеграции ЦУР во ВСЕХ бизнес-школах. Преподаватели работают над конкретными ЦУР в соответствии со своими индивидуальными исследованиями и управляют процессом (инициатива снизу вверх).

При этом инициатива от руководства может отсутствовать. ЦУР могут быть, а могут и не быть интегрированы в ключевые стратегические и политические документы. Исследования могут проводиться вне официальной исследовательской группы или центра.

**Вариант 2. Совместное исследование: узкая направленность на ЦУР.** Бизнес-школа объединяет и / или создает исследовательскую группу, исследовательский центр или исследовательский проект, ориентированный на конкретные ЦУР.

Пример 2.1: Проект COFFERS H2020 бизнес-школы [Кемми Университета Лимерика](#) решает проблемы неравенства, затронутые в ЦУР 10 (сокращение неравенства), посредством исследования налогообложения. Это трехлетний проект, финансируемый Европейским Союзом с партнерами в семи европейских странах.

Пример 2.2: [Школа бизнеса и экономики Гордона С. Ланга при Университете Гвельфа](#) определила темы исследований, связанных с устойчивым развитием, на каждом из своих факультетов:

- a. [Устойчивое потребление](#): Пищевая лаборатория: принятие решений потребителями в области устойчивого потребления; эффективность маркировки пищевых продуктов; продукты и пищевые отходы;
- b. Проект [устойчивого ресторана Университета Гвельфа](#): пищевые отходы, аллергия, экологически безопасные методы работы в ресторанах; а также
- c. Туризм и сообщество: устойчивый туризм, выбор туристов, недвижимость и жилье, сообщества коренных народов.

**Примечание.** Вариант 2 - это относительно продвинутый сценарий интеграции ЦУР в бизнес-школах, который включает обязательства как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников. ЦУР интегрированы в ключевые стратегические и политические документы, которые определяют этот фокус.

Пример 2.3: В 2015 году [Университет прикладных наук Граубюндена](#) (ранее FH Graubunden, Швейцария) был приглашен секретариатом PRME в Нью-Йорке для создания первого в Европе [Центра PRME по обеспечению добропорядочности бизнеса](#) PRME (VIAC). После утверждения исполнительным советом университета, VIAC был запущен в Университете прикладных наук HTW Chur в Швейцарии 1 января 2016 года. С созданием VIAC университет консолидировал свою междисциплинарную деятельность, связанную с этическими принципами, фундаментальным аспектом ЦУР 16. (Мир, справедливость и сильные институты). VIAC дает институту Grisons возможность укрепить свою национальную и международную репутацию, обращаясь к потенциальным партнерам в бизнесе, политике, средствах массовой информации и другим группам заинтересованных сторон.

**Вариант 3.**  
**Индивидуальное исследование: более широкая направленность на ЦУР.**  
Самостоятельно работающий исследователь рассматривает все ЦУР как глобальную политическую инициативу, изучает меры реагирования конкретного правительства (например, добровольные национальные обзоры по ЦУР и национальные планы действий) и достигнутый прогресс.

Пример 3.1: Преподаватели [школы экономики Ханкена](#) изучают взаимосвязь между жизнью и работой, благополучием на работе и неравенством внутри организаций: ЦУР 8

("Достойный труд и экономический рост") и ЦУР 10 ("Сокращение неравенства"). Результаты были использованы как непосредственный вклад в Комитет будущего, постоянный комитет в парламенте Финляндии, в его работе по поиску решений и [разработке политики преобразования труда](#).

Пример 3.2: [Ноттингемская бизнес-школа](#), входящая в состав Ноттингемского Трентского университета в Соединенном Королевстве, сосредоточила свои усилия на привлечении выдающихся исследователей, которые выступают в качестве катализаторов в этих исследовательских областях. В NBS есть [профессора/кафедры](#), которые интегрируют корпоративную социальную ответственность и устойчивое развитие в [программу исследований и публикаций](#) школы. Помимо кафедр, есть много преподавателей/старших преподавателей / доцентов, которые работают над исследовательскими проектами, связанными с КСО, устойчивым развитием и с ЦУР.

**Примечание.** Вариант 3 предполагает приверженность ЦУР на всех уровнях: преподаватели работают над конкретными ЦУР, исходя из своих индивидуальных исследовательских интересов, и при этом пользуются поддержкой со стороны руководства. Однако ЦУР могут быть интегрированы в ключевые стратегические и политические документы, а могут и не быть. Существуют некоторые связи с наиболее очевидными глобальными целями, и выделяются определенные ресурсы. Этот подход к интеграции ЦУР фокусируется на коммуникации и координации.

**Вариант 4. Совместные исследования: более широкая направленность на ЦУР** - ЦУР становятся неотъемлемой частью исследовательской стратегии учреждения с соответствующими стимулами для междисциплинарных совместных исследований.

Пример 4.1: [Каледонский университет](#) в Глазго позиционирует себя как университет, работающий на общее благо, и приверженность ЦУР отражается в его видении, целях и ценностях. [Стратегия университетских исследований](#) обеспечивает основу для интеграции ЦУР в исследования и включает:

- a. [Три социальных проблемы](#): «Инклюзивные общества», «Здоровый образ жизни» и «Устойчивая окружающая среда».
- b. Шесть связанных тем: социальные инновации и государственная политика; социальная справедливость; равенство и сообщества; здравоохранение; долгосрочные условия; построенные среды и эффективные системы. Темы отражают сильные стороны трех академических школ университета и социальные проблемы. Они призваны стимулировать дополнительные исследования проблем и университетов, а также шести основных [исследовательских центров](#), связанных с конкретными ЦУР.

Пример 4.2: Устойчивое развитие - одна из ключевых ценностей [бизнес-школы Университета Дикин](#). Таким образом, устойчивость является ключевым элементом миссии и видения школы и интегрирована в ключевые политики и исследовательские стратегии. В рамках своей приверженности продвижению междисциплинарных совместных исследований по ЦУР директора [Центра устойчивых и ответственных организаций \(CSaRO\)](#) совместно редактировали специальный выпуск журнала Social Business. В выпуске рассматриваются возможности и проблемы интеграции ЦУР в обучение и исследовательскую деятельность.

Примечание. Вариант 4 - это важный шаг к интеграции ЦУР в исследования бизнес-школы. Он требует полной приверженности ЦУР как на уровне руководства, так и на уровне сотрудников, определения важнейших процессов и обязанностей (анализ, выявление пробелов), постановки четких целей и распределения ресурсов. Коммуникация и координация имеют ключевое значение.

Действия для поддержки и стимулирования интеграции ЦУР в научные исследования:

- Помочь исследователям понять, как их исследовательский интерес связан с различными ЦУР;
- Сопоставить исследовательские центры и деятельность школы с ЦУР и определить ключевой персонал и проекты;
- Стимулировать и делать приоритетными исследования, связанные с ЦУР, и нанимать академический персонал, грамотный в отношении ЦУР;
- Разработать критерии продвижения по службе, учитывающие исследования, посвященные ЦУР;
- Публиковать исследований с акцентом на ЦУР и выделение флагманских проектов, способствующих достижению ЦУР;
- Регулярно давать информацию о том, как исследования и научные проекты школы способствуют достижению ЦУР;
- Поощрять международное научное сотрудничество (например, через [рабочие группы PRME](#));
- Поощрять междисциплинарное и трансдисциплинарное научное сотрудничество и рекомендации по вопросам политики;
- Использовать ЦУР для установления совместных многосторонних партнерств по исследованию ЦУР с промышленностью, правительством, сообществами, частным сектором и НКО; а также

- Осуществлять влияние, разрабатывая политику устойчивого развития, включая инициирование проектов по выявлению проблем и вызовов.

#### 4.3.4 Стратегические варианты интеграции ЦУР в партнерскую деятельность бизнес-школы

ЦУР 17 (Партнерство для достижения целей) четко подчеркивает важность организационного партнерства

для достижения глобальных целей. В контексте вузов партнерства, связанные с ЦУР, являются многогранными. Они используются для поддержки, создания и совершенствования существующих образовательных мероприятий в основных областях учебной программы, исследований и взаимодействия с общественностью (бизнеса и общества) или для создания новых. Это показано на Рисунке 12 ниже и может рассматриваться как **суть** партнерств, связанных с ЦУР.

РИСУНОК 12: ТИПОЛОГИЯ ПАРТНЕРСТВ В ОБЛАСТИ ЦУР

		Характер партнерства		
		Обучение	НИР	Вовлечение общества
Фокус ЦУР	Узкий (1-2 конкретных ЦУР)	1. Партнерства в области обучения с узким фокусом ЦУР	3. Партнерства в области научных исследований с узким фокусом ЦУР	5. Партнерства в области общественных инициатив с узким фокусом ЦУР
	Широкий (ЦУР как концепция - большой набор целей)	2. Партнерства в области обучения с широким фокусом ЦУР	4. Партнерства в области научных исследований с широким фокусом ЦУР	6. Партнерства в области общественных инициатив с широким фокусом ЦУР

Источник: Авторы (2020)

«**Содержание**» в отношении партнерства, связанного с ЦУР, кажется довольно простым, а вот вопрос о том, **как** именно установить и развивать устойчивое партнерство гораздо сложнее.

Рисунок 13 призван помочь бизнес-школам при принятии решений по установлению современных партнерств между вузами и другими секторами в области ЦУР.

На рисунке представлена модель, которую можно использовать для определения текущих партнерских мероприятий и определения путей достижения того, что мы называем «золотой точкой партнерства». (PSS - Partnership Sweet Spot).

Модель предполагает, что партнерские отношения между вузами в первую очередь инициируются руководством или преподавателями и после этого

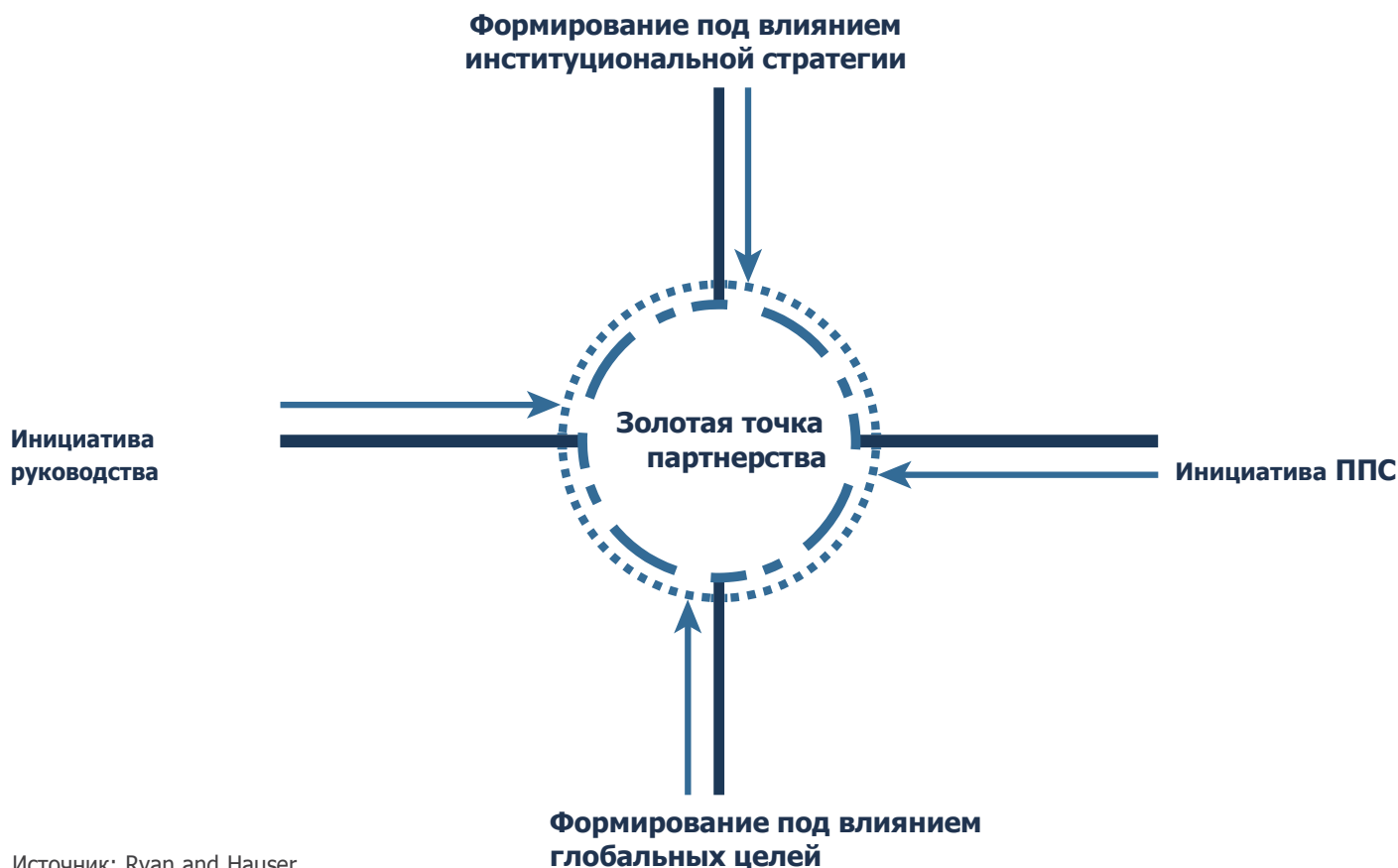
приобретают конкретную форму под влиянием либо институциональной повестки дня, либо в ответ на более широкие общественные цели (Глобальные цели).

Предполагается, что эффективные и устойчивые партнерства для достижения ЦУР представляют собой не просто изолированные виды деятельности, а многогранную деятельность, при помощи которой вузы стараются занять центральную позицию, примером которой и является "золотая точка партнерства" (PSS). Золотая точка - это ситуация, когда в налаживании партнерских отношений участвуют преподаватели в соответствии со своими преподавательскими и исследовательскими интересами,

а руководство поддерживает их и выделяет необходимые для этого ресурсы. Индивидуальная стратегия бизнес-школы должна выполняться, но таким образом, чтобы решать и проблемы общества в целом. Вуз обеспечивает основу для измерения или оценки воздействия своей партнерской деятельности.

Представленную модель следует рассматривать как динамичную по своей природе, представляющую собой общее «направление движения» для построения устойчивых, отвечающих ЦУР партнерских отношений между научными кругами, государственным и частным секторами. Для объяснения модели используются отдельные примеры из деятельности школ, подписавших PRME.

**РИСУНОК 13: ДИНАМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ИЛЛЮСТРАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВАРИАНТОВ ИНТЕГРАЦИИ ЦУР В ПАРТНЕРСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**



Источник: Ryan and Hauser (2020)

#### 4.3.4.1 Примеры интеграции ЦУР в партнерскую деятельность бизнес-школ. Примеры партнерств, инициированных преподавателями.

Ноттингемская бизнес-школа сотрудничала с другими вузами, включая Университет Винчестера в Соединенном Королевстве и OIKOS, в рамках инициативы «Передай дальше» (Pass It On). Партнерство показало, как популярную музыку можно использовать для обсуждения изменения климата и действий по борьбе с изменением климата, а также проиллюстрировать мнение молодежи о климате. В рамках этих совместных усилий был проведен семинар с иностранными студентами и сотрудниками университета. Каждого участника попросили написать абзац о том, что для него означает изменение климата, что для него значит окружающая среда и каково их будущее.

Гленн Фосбрэй, старший преподаватель кафедры творческой письменной речи в Университете Винчестера, превратил ответы в тексты, написал сопроводительную музыку, а затем принес свои работы в студию звукозаписи университета. Песня была спродюсирована Найлом Томасом, ее исполнила выпускница Винчестера Ханна Джейкобс, а музыкальное сопровождение обеспечили сотрудники. Затем песня использовалась в высшем образовании двумя способами. Во-первых, как способ вовлечения студентов из разных стран, предметных областей и университетов в активную дискуссию об изменении климата. Во-вторых, как начало дискуссии, в процессе которой можно найти новые идеи или проекты. Этот способ особенно подходит для обсуждения действий, связанных с ЦУР 7 (Доступная и чистая энергия) и ЦУР 13 (Действия по борьбе с изменением климата).

Этот проект стремится «встряхнуть» учащихся, чтобы сделать наш мир таким же красивым, как он есть, его также можно использовать для побуждения к изменению поведения в отношении любой из ЦУР. Слушайте песню Pass It On [здесь](#).

#### Пример партнерства по инициативе руководства.

Примером лидерской инициативы со стороны руководства является учет мнений преподавателей и других заинтересованных сторон при разработке стратегий устойчивого развития или партнерской деятельности. Бразильская бизнес-школа ISAE использовала мнение стейкхолдеров о ЦУР в качестве ориентиров для своей стратегии устойчивого развития, что, в свою очередь, помогло им определить будущие партнерства и направления сотрудничества. Для этого ISAE пригласила внутренних и внешних стейкхолдеров в фокус-группу. Группа обсудила положительное и отрицательное воздействие университета на общество и окружающую среду, способы совершенствования и конкретные цели на будущее.

Кроме того, ISAE использовала онлайн-анкету для опроса тысяч студентов и выпускников, а также профессоров и сотрудников на различных кампусах. Вопросы были сосредоточены в первую очередь на восприятии ЦУР стейкхолдерами, а затем на важности каждой отдельной ЦУР для ISAE, при этом опрос давал возможность для обратной связи и предложений. Результаты были проанализированы и представлены в виде матрицы, которую школа использует в качестве руководства для разработки своей стратегии устойчивого развития.

### Пример партнерств, основанных на институциональной повестке.

Школа экономики Hanken в Финляндии в сотрудничестве с тремя другими вузами создавала учебные онлайн-материалы с открытым доступом на тему всех 17 ЦУР.

Это сотрудничество касалось педагогических аспектов основной деятельности университета. Учебные материалы можно найти [здесь](#). Во всех видеороликах даны примеры вклада в достижение глобальных целей в конкретных странах. Они были созданы по лицензии Creative Commons, поэтому ими можно свободно делиться при условии указания на источник и использовать для некоммерческих целей. Этот проект формирует основу для массового открытого онлайн-курса (МООК) по ЦУР. Курс был запущен в 2020 году на платформе электронного обучения Future Learn с более чем 8 миллионами активных пользователей. Нажмите [сюда](#), для получения дополнительной информации.

### Пример партнерств, основанных на повестке ЦУР

Этот пример - иллюстрация университетского партнерства, которое увязывает потребности, связанные с ЦУР, с потребностями партнеров в общественном воздействии.

Например, [Universidad Externado de Colombia](#) участвует в нескольких социальных инициативах. Университет создал программу «Barrio Egipto», которая направлена на сокращение безработицы среди молодежи и числа молодых людей, которые не учатся или не проходят профессиональную подготовку. В рамках этого партнерства преподаватели помогают людям в соседних общинах развивать навыки, чтобы помочь молодым людям использовать возможности трудоустройства, а затем приглашают членов сообщества к участию. Программа под руководством преподавателей «[Mujeres Rompiendo Barreras](#)» направлена на то, чтобы помочь женщинам принимать эффективные решения, которые положительно влияют на их экономическую жизнь. Чтобы помочь малым предприятиям и другим компаниям получить доступ к финансовым услугам, преподаватели [Universidad Externado de Colombia](#) также сотрудничают с финансовыми учреждениями второго уровня, такими как [Bancoldex](#) и [Finagro](#). Члены факультета разрабатывают учебные материалы и реализуют академические программы, которые повышают доступность финансирования для малого бизнеса и фермеров.

## 5. СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Настоящая дорожная карта по интеграции ЦУР в структуру школ бизнеса и менеджмента призван предложить новые перспективы и практические шаги. Его следует рассматривать как «живой» документ, созданный для сообщества PRME - и им самим. Документ, который будет периодически обновляться. Надеемся, что этот документ пробудит новую энергию среди бизнес-школ по всему миру, и они внесут свой вклад в достижение Целей устойчивого развития в течение текущего Десятилетия действий Организации Объединенных Наций.

PRME - это, прежде всего, образовательное сообщество бизнес-школ, целью которого является внедрение шести основных принципов в управленческое образование. Для дальнейшего обмена знаниями и опытом PRME намеревается дополнить настоящий документ облачным хранилищем примеров передового опыта и тематических исследований, показывающих, как ЦУР были интегрированы в бизнес-школы по всему миру. Эти репозитории будут призваны вдохновить всех, кто активно работает над расширением или углублением интеграции ЦУР в академическую деятельность, или тех, кто только начинает этот путь. Для получения дополнительной информации и доступа к репозиторию посетите веб-сайт PRME SDG Blueprint **[гиперссылка на веб-сайт Blueprint будет добавлена позже]**.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Список школ - Чемпионов PRME третьего цикла 2018-2019	
Название школы	Страна
Asian Institute of Management	Филиппины
Audencia Business School	Франция
Babson College	США
Business School Lausanne	Швейцария
Cass Business School, City, University of London	Соединенное королевство
College of Business and Economics, University of Guelph	Канада
Copenhagen Business School	Дания
Deakin Business School	Австралия
EGADE Business School, Tecnologico de Monterrey	Мексика
Fundação Dom Cabral	Бразилия
George Mason University	США
Glasgow Caledonian University	Соединенное королевство
Gordon Institute of Business Science	ЮАР
Gustavson School of Business, University of Victoria	Канада
Hanken School of Economics	Финляндия
INCAE Business School	Коста Рика
Institute of Business Studies (IBS), RANEPА	Россия
Institute of Management Technology, Ghaziabad	Индия
IPM Business School	Беларусь
ISAE Brazilian Business School	Бразилия
Kemmy Business School	Ирландия
Kristianstad University	Швеция
La Trobe Business School	Australia
Newcastle Business School	Соединенное королевство
Nottingham Business School, Nottingham Trent University	Соединенное королевство
Nottingham University Business School	Соединенное королевство
Seattle Pacific University	США
Stockholm School of Economics	Швеция
T A PAI Management Institute	Индия
The Leeds School of Business, University of Colorado Boulder	США
The Peter J. Tobin College of Business, St. John's University	США
Universidad Externado de Colombia - School of Management	Colombia
University of Applied Sciences of the Grisons	Швейцария
University of Cape Town Graduate School of Business	ЮАР
University of Dubai	ОАЭ
University of St.Gallen	Швейцария
University of Winchester	Соединенное королевство
ZHAW School of Management and Law	Швейцария

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Шесть принципов

Как высшие учебные заведения, участвующие в развитии нынешних и будущих менеджеров, мы заявляем о своей готовности добиваться прогресса в реализации в нашем учебном заведении следующих Принципов, начиная с

тех, которые больше соответствуют нашим способностям и миссии. Мы будем сообщать о достигнутом прогрессе всем заинтересованным сторонам и обмениваться эффективными практиками, связанными с этими Принципами, с другими академическими учреждениями:



**Принцип 1 | цель:** мы будем готовить студентов быть будущими генераторами устойчивой ценности для бизнеса и общества в целом и работать для инклюзивной и устойчивой глобальной экономики.



**Принцип 2 | ценности:** мы будем включать в нашу учебную деятельность, учебные программы и организационную практику ценности глобальной социальной ответственности, отраженные в международных инициативах, таких как Глобальный договор Организации Объединенных Наций.



**Принцип 3 | метод:** мы создадим образовательные платформы, материалы, процессы и среду, которые позволят эффективно обучаться ответственному лидерству.



**Принцип 4 | исследования:** мы будем вести теоретические и эмпирические исследования, способствующими углублению нашего понимания роли, динамики и воздействия корпораций на создание устойчивой социальной, экологической и экономической ценности.



**Принцип 5 | партнерство:** мы будем взаимодействовать с менеджерами бизнес-корпораций, чтобы расширить наши знания об их проблемах в выполнении социальных и экологических обязанностей и совместно изучать эффективные подходы к решению этих проблем.



**Принцип 6 | диалог:** мы будем содействовать и поддерживать диалог и дискуссии между преподавателями, студентами, бизнесом, правительством, потребителями, средствами массовой информации, организациями гражданского общества и другими заинтересованными группами и заинтересованными сторонами по важнейшим вопросам, связанным с глобальной социальной ответственностью и устойчивостью.

Мы понимаем, что наша собственная организационная практика должна служить примером ценностей и отношений, которые мы передаем нашим студентам.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3



# ДЕСЯТИЛЕТИЕ



# ДЕЙСТВИЙ

### Десять лет, чтобы изменить наш мир.

Цели устойчивого развития - наше общее видение для того, чтобы покончить с нищетой, спасти планету и построить мирный мир – набирают обороты в глобальном масштабе.

Осталось всего 10 лет, и в настоящее время во всем мире предпринимаются амбициозные усилия по выполнению запланированного к 2030 году путем вовлечения все большего числа правительств, гражданского общества, бизнеса и призыва ко всем всем людям считать Глобальные цели своими собственными целями.

### Десятилетие действий по достижению глобальных целей

Хотя сегодня прогресс наблюдается во многих областях, мы все еще движемся к достижению глобальных с недостаточной скоростью. 2020 год должен ознаменовать начало десятилетия активных действий по достижению глобальных целей к 2030 году.

Десятилетие действий призывает ускорить поиск устойчивых решений для всех крупнейших мировых проблем - от бедности и гендерных проблем до проблем изменения климата, социального и имущественного неравенства.

В сентябре 2019 года Генеральный секретарь ООН призвал все слои общества мобилизоваться для активных действий в грядущее десятилетие на трех уровнях. Это **глобальные действия** для обеспечения должного лидерства, достаточных ресурсов и разумных решений для достижения целей в области устойчивого развития; действия **на местном уровне**, предусматривающие необходимые изменения в политике, бюджетах, учреждениях и нормативно-правовой базе правительств, городов и местных властей; и **действия людей**, в том числе молодежи, гражданского общества, средств массовой информации, частного сектора, профсоюзов, академических кругов и других заинтересованных сторон, для создания активного движения к необходимым преобразованиям.

22 января 2020 года Генеральный секретарь обозначил приоритеты на год, включая Десятилетие действий.

Ознакомиться с приоритетами Генерального секретаря ООН на 2020 год можно [здесь](#).