

Научная статья

УДК 378.1

JEL: A13, I23, I25, I26, M14, Q01

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.1.26-42>

ESG-трансформация системы управления высшим учебным заведением

Марголин Андрей Маркович¹, Вякина Ирина Владимировна²

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Москва, Россия

² Тверской государственный технический университет; Тверь, Россия

¹ margolin-am@ranepa.ru, <http://orcid.org/0000-0003-2983-890X>

² ivyakina@yahoo.com, <http://orcid.org/0000-0003-1925-2286>

Аннотация

Цель – разработка рекомендаций по ESG-трансформации системы управления университетом, основанных на диагностике факторов ESG-зрелости учреждений высшего образования и идентификации ESG-рисков.

Методы. Комплексное рассмотрение экологических, социальных и управленческих аспектов в контексте общей теории систем и применение междисциплинарного подхода являются ключевыми методологическими особенностями исследования концепции устойчивого развития и механизмов ESG-трансформации систем управления. Оценка устойчивости развития высших учебных заведений и ESG-зрелости их систем управления основана на использовании международных и национальных рейтинговых систем и моделей, определяющих уровень соответствия показателей деятельности университетов достижению целей устойчивого развития. Наряду с общенаучными методами исследования и визуализации информации, технологиями SWOT-анализа авторы использовали процессный подход для оценки условий и характеристик бизнес-процессов университета, идентификации ESG-рисков и разработки рекомендаций по ESG-трансформации системы управления.

Результаты работы. Выполнена диагностика факторов, определяющих эффективность ESG-трансформации системы управления образовательным учреждением высшего образования, а также идентификация ESG-рисков. С учетом особенностей систем управления в сфере высшего образования на основании типовой процессной модели управления университета предложены рекомендации по ESG-трансформации процессов управления.

Выводы. ESG-трансформация системы управления в высшей школе является сегодня не просто следованием амбициозным целям политиков или популярным научным трендам, а одним из ключевых факторов конкурентоспособности университета. ESG-зрелость учреждения высшего образования, определяющая эффективность ESG-трансформации системы управления, зависит от уровня владения представителями администрации вуза и всех участников образовательного процесса соответствующими компетенциями, технологиями диагностики, учета и минимизации ESG-рисков, включая экологические, социальные, управленческие и регуляторные, с учетом их междисциплинарного характера и способности проектировать организационную структуру управления исходя из трендов реформирования системы образования в целом.

Ключевые слова: управление высшим учебным заведением, ESG-трансформация систем управления, ESG-риски, ESG-зрелость, устойчивое развитие университета, цели устойчивого развития

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Марголин А. М., Вякина И. В. ESG-трансформация системы управления высшим учебным заведением // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2025. Т. 16. № 1. С. 26–42

EDN: <https://elibrary.ru/dvqqkg>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.1.26-42>

© Марголин А. М., Вякина И. В., 2025



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

ESG transformation of the university management system

Andrey M. Margolin¹, Irina V. Vyakina²

¹ Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPA); Moscow, Russia

² Tver State Technical University; Tver, Russia

¹ margolin-am@ranepa.ru, <http://orcid.org/0000-0003-2983-890X>

² ivyakina@yahoo.com, <http://orcid.org/0000-0003-1925-2286>

Abstract

Purpose: is to develop recommendations for ESG transformation of the university management system based on the diagnostics of the ESG maturity factors of higher education institutions and identification of ESG risks.

Methods: comprehensive consideration of environmental, social and management aspects in the context of general systems theory and the use of the interdisciplinary approach are key methodological features for research of the sustainable development concept and mechanisms of the management systems ESG transformation. The assessment of the sustainability of higher education institutions and the ESG maturity of their management systems was carried out using international and national rating systems that determine the level of compliance of university performance indicators with the achievement of sustainable development goals. For assessing the conditions and characteristics of the university's business processes, identifying ESG risks and developing recommendations for management system ESG transformation the authors used the process approach along with general scientific methods of research and visualization of information, SWOT analysis technologies.

Results: the diagnostics of ESG maturity factors of the management system of an educational institution of higher education and identification of ESG risks have performed. Taking into account the features of management systems in the field of higher education, recommendations for ESG transformation of management processes have proposed based on a typical process model of university management.

Conclusions and Relevance: ESG transformation of the management system in higher education today is not just following the ambitious goals of politicians or popular scientific trends, but one of the key factors of the university's competitiveness. The higher education institution ESG maturity, which determines the effectiveness of the management system ESG transformation, depends on the level of proficiency of the university administration representatives and all participants in the educational process in the relevant competencies, technologies for diagnostics, accounting and minimization of ESG risks, including environmental, social, managerial and regulatory, taking into account their interdisciplinary nature and the ability to design an organizational management structure based on the trends in reforming the education system as a whole.

Keywords: higher education institution management, ESG transformation of management systems, ESG risks, ESG maturity, sustainable development of the university, sustainable development goals

Conflict of Interest. The authors declare that there is no Conflict of Interest.

For citation: Margolin A. M., Vyakina I. V. ESG transformation of the university management system. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2025; 16(1):26–42. (In Russ.)

EDN: <https://elibrary.ru/dvqqkg>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2025.16.1.26-42>

© Margolin A. M., Vyakina I. V., 2025

Введение

Глобальный системный кризис, связанный с формированием нового миропорядка и трансформацией сложившейся системы экономических отношений, сопровождается кардинальной перестройкой принципов экономической и социально-политической организации общества. В системе государственного управления и реализации государствен-

ной политики акценты с максимизации темпов роста валового внутреннего продукта (ВВП) смещаются на обеспечение безопасности и повышение качества жизни нынешних и будущих поколений с учетом комплексного решения сложных экологических, социальных и экономических проблем (Environmental, Social, Governance – ESG¹), на защиту национальных стратегических интересов

¹ Прим. Авторы: Подробнее об этом см.: Chung R.K., Margolin A.M., Vyakina I.V. Theory and practice of ESG transformation of management systems // *Economic Policy*. 2023. Т. 18. № 2. С. 80–103. EDN: <https://elibrary.ru/gbytgu>. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2023-2-80-103>. Соответственно, в настоящей статье, под ESG-трансформацией системы управления университетом понимается создание особой культуры, ориентирующей всех участников образовательного процесса (абитуриенты, студенты, слушатели, аспиранты, профессорско-преподавательский состав, научные работники, административно-управленческий персонал) на решение сложных экономических, социальных и экологических проблем в комплексе на основе согласования их долгосрочных интересов.

и достижение технологической независимости Российской Федерации. В этих условиях, по мнению Г.Б. Клейнера, индивидуализм «должен уступить место коллективизму, направленному на обеспечение устойчивого пространственно-временного развития на базе принципов ESG» [1, с. 15].

Высшие учебные заведения (вузы) играют ключевую роль во внедрении и распространении принципов социальной ответственности, устойчивого развития, а также реализации ESG-практик как в управлении университетом, так и в преподавании, научных исследованиях, информационно-просветительской деятельности, направленной на реализацию Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., принятой Генеральной Ассамблеей Организации Объединенных Наций в 2015 г., и распространение ESG-повестки в рамках взаимодействия со школами, колледжами и техникумами и реализации совместных проектов с бизнесом и государственными учреждениями.

Сегодня университеты всего мира стремятся к улучшению своих позиций в многочисленных рейтингах в области устойчивого развития, активно демонстрируют свою приверженность реализации инициатив по достижению целей устойчивого развития ООН (далее – ЦУР). В мировой академической среде неуклонно растет количество исследований в области реализации ESG-повестки университетами. Однако на практике администрация вузов озабочена решением широкого круга текущих задач, обеспечением финансовой устойчивости и соблюдением обязательных требований, поэтому реального вовлечения университетов в эту актуальную долгосрочную повестку не наблюдается. Вузы нацелены скорее на демонстрацию выполнения критериев и показателей, используемых в международных рейтингах устойчивости университетов или в рамках аудита, проводимого независимыми агентствами; при этом практическая реализация ESG-принципов в системе управления образовательной организацией остается на периферии внимания. В то же время, важно понимать, что именно университеты в рамках подготовки управленческих кадров выступают в качестве примера организации системы управления и эффективной реализации ESG-принципов в своей деятельности. Поэтому ESG-трансформация систем управления современными университетами может рассматриваться в качестве необходимого (но, естественно, недостаточного) условия достижения ЦУР в целом.

Цель настоящего исследования заключается в формулировании рекомендаций, направленных на ESG-трансформацию системы управления учреждением высшего образования, на основе диагностики факторов ESG-зрелости (то есть сте-

пени соответствия логике ESG-трансформации) и идентификации ESG-рисков университета, характеризующих возможность потерь (финансовых, репутационных и др.) участников процесса трансформации.

Задачи исследования и соответствующие этапы его проведения включают:

- обоснование необходимости ESG-трансформации системы управления в высшей школе;
- диагностику факторов, определяющих эффективность ESG-трансформации системы управления образовательным учреждением высшего образования, и идентификацию ESG-рисков;
- разработку рекомендаций по ESG-трансформации процессов управления вузом.

Обзор литературы и исследований

Сегодня, по мнению академического сообщества всего мира, именно сфера высшего образования выступает в качестве основной среды распространения и реализации международных и национальных программ, направленных на достижение ЦУР ООН.

В зависимости от контекста, научные исследования, связанные с реализацией ЦУР в сфере высшего образования, можно объединить в следующие три группы.

1. Продвижение и распространение ESG повестки в ходе образовательной и научной деятельности:

- модификация учебных программ дисциплин и практик на основе интеграции в них ЦУР, разработка и реализация соответствующих программ дополнительного профессионального образования практического и просветительского характера, включение тематики устойчивого развития в проектную деятельность, научные, выпускные и курсовые работы студентов, участие в научных проектах, посвященных ESG-повестке, преподавателей и аспирантов и т.д. [2, 3];
- ESG-трансформация методов обучения и критическое осмысление образовательных технологий [4];
- формирование мотивации к продвижению ESG-повестки в среде педагогических работников и оценка уровня развития компетенций в сфере устойчивого развития среди преподавателей высших учебных заведений [5, 6];
- использование междисциплинарного подхода при изучении вопросов устойчивого развития, как в рамках содержания учебных курсов, так и путем сотрудничества между исследователями и преподавателями разных областей науки [7, 8].

2. Внедрение ESG принципов в процессы управления высшим учебным заведением:

- описание лучших практик и передового опыта ESG-трансформации в университетах [9];
- приверженность администрации вузов ESG-повестке, изменение организационной культуры и структуры управления в контексте ESG-трансформации [10];
- включение ESG-повестки в миссию, стратегические планы, программы и другие локальные документы вуза, медийная активность в области формирования имиджа и репутации в сфере достижения ЦУР, продвижение и позиционирование соответствующего контента на официальных веб-сайтах вузов и в социальных сетях [11];
- трансформация системы менеджмента и бухгалтерского учета образовательного учреждения высшего образования [12, 13].

3. Методология оценки ESG-зрелости университетов и участие вузов в рейтингах устойчивого развития с учетом факторов ESG:

- определение аналитических показателей и критериев, позволяющих оценить текущий уровень ESG-зрелости вузов в отношении соответствия управленческих решений, проектов и документов университета руководящим принципам Повестки дня на период до 2030 г. [14, 15];
- разработка индикаторов для оценки успешности внедрения ЦУР в практику управления университетом [16];
- раскрытие ESG-показателей в публичной нефинансовой отчетности университетов [17, 18];
- анализ эффективности использования рейтингов университетов на основе ESG-факторов как инструмента оценивания ESG-зрелости вузов [19, 20].

Стоит отметить, что вопросы практической реализации ESG-трансформации системы управления в образовательных учреждениях высшего образования различных стран гораздо чаще исследуются в зарубежных источниках. В опубликованных на настоящий момент российских исследованиях обобщение международных инициатив в данной области и наиболее подробный анализ публичной ESG-отчетности российских университетов содержится в работах А.А. Вахрушиной [17], а также в серии последующих статей и монографии автора [21].

Существующие аналитические инструменты диагностики факторов ESG-зрелости имеют схожие черты с точки зрения способов группировки критериев, показателей и индикаторов. Как правило, в отчетах по устойчивому развитию вузов ESG-зрелость или эффективность деятельности по реализации ЦУР оцениваются по 3-м ключевым аспектам: экологическому, социальному и управленческому. В работе [15] авторы выделяют

5 групп показателей: управление, академическая среда, окружающая среда, общественная деятельность и инновационная активность. При этом, как отмечается в работе С.Г. Татаринцевой и ее соавторов [19, с. 51], методология и критерии оценивания ESG-зрелости и позиция университета в ESG-рейтингах во многом зависят от выбора модели корпоративного управления. Отметим, что ряд исследователей, среди которых, например [22, 23], достаточно критично относятся к возможности использования рейтингов для принятия управленческих решений и обоснования на их основе конкретных мер по трансформации системы управления вузом, указывая на сильную зависимость позиции университета в рейтинге от используемой методологии, выбора критериев и субъективных предпочтений разработчиков.

Еще один контекст исследования ESG-трансформации процессов управления вузом в научной литературе связан с цифровизацией высшего образования [24, 11].

В российских библиографических базах и научных информационно-аналитических системах представлено достаточно большое количество публикаций, в которых использование аббревиатуры ESG применительно к тематике высшего образования связано с международной аккредитацией и оценкой качества образовательных программ с позиции Болонской системы. В данном случае аббревиатура ESG расшифровывается как European Standards and Guidelines (Стандарты и руководства для обеспечения качества образования в Европейском пространстве высшего образования). Это группа европейских стандартов, используемых для оценки качества высшего образования, применяемая в рамках Болонской системы. В таком контексте термин ESG упоминается в работах [25, 26]. На примере системы высшего образования Республики Беларусь О.В. Токарь [26] идентифицирует и оценивает риски ориентации системы управления в высшей школе на Болонские стандарты качества высшего образования. Так, по мнению автора, выстраивание политики управления в вузе на основе Болонских стандартов приводит к зависимости результатов аккредитации от иностранных структур и изменения иностранных стандартов образования, трансформации системы ценностей общества, росту миграции и утечке кадров, неэффективному использованию бюджетных средств, потере фундаментальности высшего образования и т.д. В этой связи в академическом сообществе все чаще звучат предложения о разработке новой международной системы стандартов, например, в рамках БРИКС.

В целом, нужно отметить, что круг вопросов, связанных с исследованием продвижения и распро-

странения ESG-принципов в рамках управления высшим учебным заведением, образовательной и научной деятельности университета, достаточно широкий. Огромное количество научных работ, посвященных внедрению ESG-повестки в систему управления высшей школой в российской и иностранной академической среде, и постоянное появление новых исследований в данной сфере свидетельствуют о высоком интересе научного сообщества к заявленной авторами тематике.

Материалы и методы

Систематизация и анализ контекста научных трудов, посвященных проблемам и опыту реализации ESG-принципов в университетах, позволили идентифицировать наиболее актуальные проблемы ESG-трансформации вузов, выявленные в российской и общемировой академической среде, и разделить работы на кластеры в зависимости от контекста исследования. В огромной массе работ, насчитывающей несколько тысяч публикаций по тематике реализации принципов устойчивого развития и ESG-трансформации в вузах, выбирались наиболее релевантные, актуальные или цитируемые исследования.

Важно подчеркнуть, что методология любых исследований, посвященных концепции устойчивого развития и механизмам ESG-трансформации систем управления, основана на использовании междисциплинарного подхода для комплексного рассмотрения экологических, социальных и управленческих аспектов в контексте общей теории систем.

Для качественного анализа, группировки и идентификации факторов внутренней и внешней среды, влияющих на процессы ESG-трансформации систем управления учебным заведением, выявления логических взаимосвязей между ними и агрегирования полученных результатов применялись общенаучные методы исследования, технологии составления SWOT-модели и графические методы визуализации информации.

Оценка ESG-зрелости системы управления образовательной организацией основана на двух различных подходах:

- 1) процессном – оценивается соответствие условий и характеристик бизнес-процессов университета государственным и другим внешним требованиям;
- 2) результативном – оценивается соответствие фактически достигнутых результатов управления образовательной организацией требова-

ниям заинтересованных сторон: государства, университета, работодателя, самого студента.

В работе исследованы различные модели оценки устойчивости развития вузов с учетом факторов ESG и инструменты оценки ESG-зрелости университетов на основе отслеживания позиции вуза в международных рейтингах университетов, среди которых: рейтинг UI Green Metric World University Ranking, рейтинг Times Higher Education Impact Ranking (THE-IR), рейтинг QS World University Rankings: Sustainability, система Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS) (система аудита показателей устойчивости в высшем образовании – AISHE) и другие международные и национальные рейтинги высших образовательных учреждений.

Результаты исследования

ESG-трансформации системы управления в высшей школе: проблемы и особенности

Применительно к сфере высшего образования ESG-трансформация систем управления заключается в эволюции принципов целеполагания, ценностей и управленческой этики на основе всестороннего учета социальных, экологических и экономических факторов функционирования вузов, согласования долгосрочных интересов государства, бизнеса и гражданского общества, предполагающего формирование ESG-компетенций (знаний, умений и навыков, необходимых для успешной реализации процесса ESG-трансформации) у всех участников образовательной деятельности. Очевидно, что такое согласование интересов практически нереально без формирования атмосферы доверия не только внутри самих вузов, но и между вузами и регулятором образовательных отношений. Характерно, что значимость атмосферы доверия часто недооценивается, хотя во многих исследованиях (см. например²) наглядно показано, что она способствует получению таких высоких результатов, которые заранее невозможно было даже предположить.

Образование – важная часть инфраструктуры устойчивого развития, его роль заключается в обеспечении «знаний и навыков, необходимых для содействия устойчивому развитию» и формирования мотивации к устойчивому образу жизни (ЦУР 4, задача 4.7). Речь идет о формировании ценностных и этических установок, стратегического и системного мышления, бережного отношения к окружающей и природной среде, навыков эффективной управленческой деятельности и эффективного управления ресурсами.

² Аузан А.А. Доверие как фактор и инструмент социально-экономического развития // Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ. 2021. № 1(761). URL: <http://council.gov.ru/media/files/9SKbz9PvGjZBTHsE8TX3QnAmD9N3b3cf.pdf> (дата обращения 09.01.2025)

Эти принципы заложены в перечне универсальных компетенций, которые являются обязательными для освоения и формируются у всех, получающих высшее образование. Все действующие на данный момент федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования (ФГОС ВО 3++)³ и проекты федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования 4-го поколения (ФГОС ВО 4)⁴ содержат универсальные компетенции, формирующие системное мышление (УК-1 в ФГОС ВО 3++ и ФГОС ВО 4), способность создавать и поддерживать «безопасные условия жизнедеятельности для сохранения природной среды, обеспечения устойчивого развития общества» (УК-8 в ФГОС ВО 3++ и УК-6 в ФГОС ВО 4), «принимать обоснованные экономические и финансовые решения» (УК-9 в ФГОС ВО 3++ и УК-8 в ФГОС ВО 4).

Анализу барьеров для реализации ESG-принципов в управлении университетами посвящен целый ряд исследований. Например, в работах А.А. Вахрушиной [21] и бразильских авторов [9] к таким барьерам отнесены:

- нехватка специалистов, обладающих необходимыми ESG-компетенциями;
- отсутствие приверженности ESG-принципам и интереса к их реализации со стороны преподавателей и руководства;
- высокая интенсивность работы и загруженность научно-педагогических работников, недостаток свободного времени на освоение ESG-

компетенций и расширение знаний в области устойчивого развития;

- трудности встраивания дисциплин по устойчивому развитию в специализированные образовательные программы;
- изменчивость образовательной политики в области высшего образования;
- нехватка или ограниченность финансовых, кадровых и материальных ресурсов;
- консерватизм и сопротивление изменениям в академической среде;
- сложность организационной структуры и корпоративной культуры университета, невосприимчивой к изменениям;
- отсутствие объективных показателей, инструментов и отчетов для измерения прогресса в достижении ЦУР при реализации процессов ESG-трансформации;
- отсутствие государственных стимулов для мотивации достижения ЦУР.

За последние десятилетия в сфере высшего образования произошли количественные и структурные изменения численности студентов и преподавателей высшей школы, характеризующиеся следующими наиболее явно выраженными тенденциями.

1. Снижение численности и удельного веса обучающихся, получающих аттестат о среднем общем образовании среди выпускников школ (заканчивающих 11 классов) (рис. 1).



Составлено авторами по материалам: Приложение к Ежегоднику «Социально-экономические показатели Российской Федерации», 2024 // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (дата обращения: 09.01.2025)

Рис. 1. Численность и удельный вес выпускников школ, оканчивающих 11 классов

Compiled by the authors based on the materials: Appendix to the Yearbook "Socio-Economic Indicators of the Russian Federation", 2024. Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (accessed: 09.01.2025) (In Russ.)

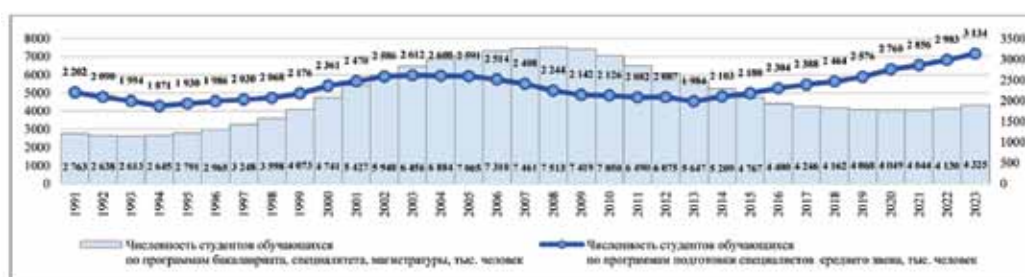
Fig. 1. The number and proportion of school graduates completing 11 grades

³Прим. Авторы: Пункт 3.2 во всех действующих ФГОС ВО 3++ по направлениям бакалавриата изменен с 01.09.2023 г. в соответствии с Приказом Минобрнауки России от 27.02.2023 г. № 208 «О внесении изменений в федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования». См. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406553423/> (дата обращения 09.01.2025)

⁴Прим. Авторы: Проекты ФГОС ВО 4 создаются на основании Макета, утвержденного Письмом Минобрнауки России № МН-5/169012 от 02.05.2023 г. См. URL: https://www.fgosvo.ru/uploadfiles/fgos4/Maket_FGOSVO_41.DOC (дата обращения 09.01.2025)

2. Снижение контингента студентов вузов и увеличение численности обучающихся, получающих среднее профессиональное образование (рис. 2).
3. Увеличение интенсивности труда преподавателей высших учебных заведений на фоне снижения их численности (рис. 3). В 2023 г., по данным

Росстата, на одного научно-педагогического работника вузов и научных организаций, осуществляющих образовательную деятельность по программам высшего образования, приходилось 20 студентов, в то время как в 1995 г. их было почти в два раза меньше (11 студентов на одного преподавателя высшей школы).



Составлено авторами по материалам: Приложение к Ежегоднику «Социально-экономические показатели Российской Федерации», 2024 // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (дата обращения: 09.01.2025)

Рис. 2. Численность студентов, получающих высшее и среднее профессиональное образование

Compiled by the authors based on the materials: Appendix to the Yearbook "Socio-Economic Indicators of the Russian Federation", 2024. Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (accessed: 09.01.2025) (In Russ.)

Fig. 2. Number of students receiving higher and secondary vocational education



Составлено авторами по материалам: Приложение к Ежегоднику «Социально-экономические показатели Российской Федерации», 2024 // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (дата обращения: 09.01.2025)

Рис. 3. Интенсивность работы и численность преподавателей высшей школы

Compiled by the authors based on the materials: Appendix to the Yearbook "Socio-Economic Indicators of the Russian Federation", 2024. Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (accessed: 09.01.2025) (In Russ.)

Fig. 3. Labor intensity and number of higher education teachers

4. Снижение эффективности выпуска из аспирантуры после периода активного роста числа защит (на протяжении 15-ти лет, с 1997 по 2013 гг., удельный вес защитивших диссертацию после выпуска из аспирантуры превышал 25%). Нужно отметить, что в 2022 г. набор в аспирантуру увеличился более чем в 1,6 раза, что, вероятно, может быть связано с желанием ряда поступивших использовать прием в аспирантуру как возможную отсрочку от службы в армии (рис. 4).

Наряду с перечисленными выше трендами происходят структурные сдвиги численности обучающихся и количества бюджетных мест в разрезе специальностей и направлений подготовки. В период пандемии увеличилось количество мест в медицинские вузы, финансируемых за счет бюджета и в рамках целевого приема; необходимость достижения технологического суверенитета и стремительная цифровизация обусловили увеличение бюджетных мест на технические и ИТ-специальности; для устранения дефицита



Составлено авторами по материалам: Приложение к Ежегоднику «Социально-экономические показатели Российской Федерации», 2024 // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (дата обращения: 09.01.2025)

Рис. 4. Подготовка научных кадров в аспирантуре

Compiled by the authors based on the materials: Appendix to the Yearbook "Socio-Economic Indicators of the Russian Federation", 2024. Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (accessed: 09.01.2025) (In Russ.)

Fig. 4. Training of scientific personnel in postgraduate studies

учителей растет число финансируемых за счет бюджета мест на педагогические специальности.

Специфический характер системы управления высшим учебным заведением обусловлен особенностями государственной политики в сфере образования, нормативными требованиями к обеспечению качества учебного процесса, особенностями организации учебного процесса, научно-исследовательской деятельности и воспитательной работы в вузе, запросами абитуриентов, потребностями рынка труда и общественности. Между тем, в контексте становления системы ценностей и управленческой этики, направленных на достижение ЦУР, образование как «единый целенаправленный процесс воспитания и обучения»⁵ занимает центральное место в формировании стратегического мышления и распространении принципов устойчивого развития в общественном сознании и академической среде. При этом надо учитывать, что конкурентоспособность вуза на рынке образовательных услуг определяется посредством обеспечения им более высокого качества и доступности образования и наличием конкурентных преимуществ. Она достигается при наличии трех условий: концентрация талантов, изобилие ресурсов и эффективное управление. На рис. 5 отражена логика представления ключевых факторов успеха университетов мирового класса, которые определяют конкурентоспособность высшего образовательного учреждения в условиях ESG-трансформации систем управления.

Представим внешние и внутренние факторы, определяющие эффективность ESG-трансформации

системы управления вузом, с помощью SWOT-анализа (табл. 1).

Проблема оценки факторов ESG-зрелости системы управления университетом заключается в сложности выбора и обоснования объективных критериев и показателей в сфере высшего образования и науки (как и в других творческих профессиях), поскольку результаты работы часто нельзя оценить количественными (прежде всего, финансовыми) показателями.

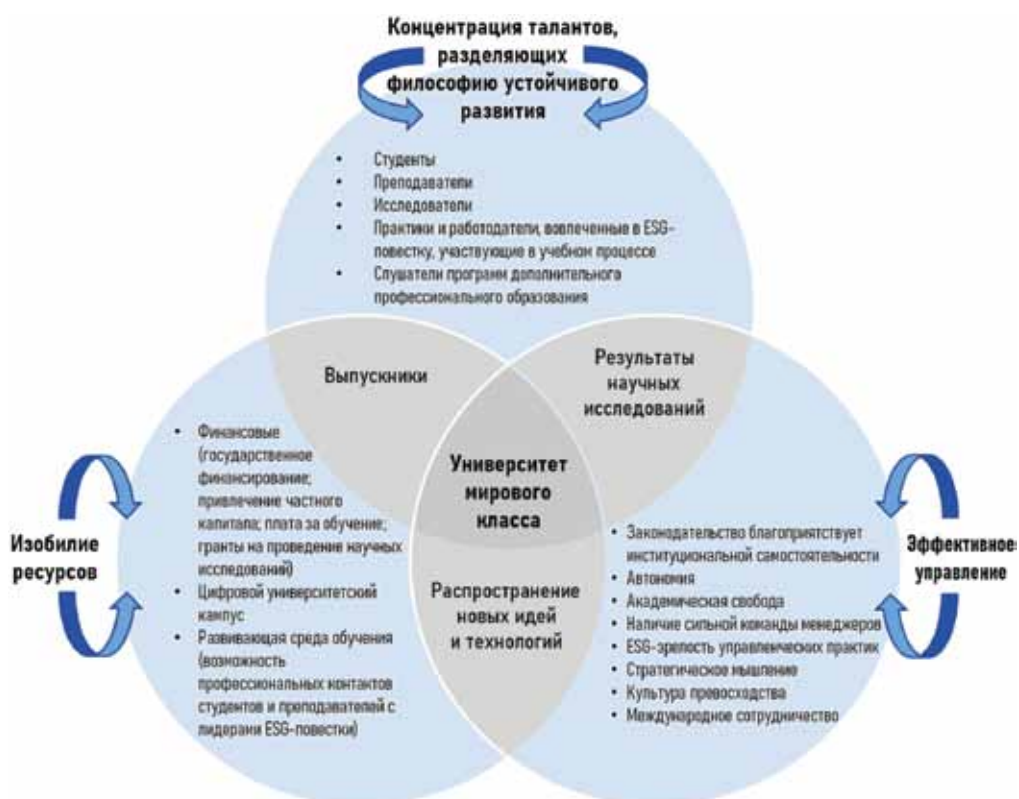
Оценка факторов и рисков ESG-зрелости систем управления

В ходе диагностики факторов ESG-зрелости системы управления высшим учебным заведением теоретическая концепция устойчивого развития преобразуется в измеримые показатели и критерии, необходимые для поддержки практических решений и дальнейших научных исследований в области оценки ESG-зрелости менеджмента в университетах.

На своих сайтах, помимо обязательной отчетности в соответствии с требованиями сферы высшего образования, современные вузы раскрывают в годовых отчетах и иной публичной отчетности нефинансовые данные, позволяющие оценить достижения в области реализации принципов устойчивого развития.

В настоящее время рейтинги устойчивого развития и ESG-рейтинги стали наиболее широко используемым инструментом оценки ESG-зрелости корпораций. Их появление обусловлено ростом

⁵ Статья 2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ // КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174 (дата обращения: 09.01.2025)



Модифицировано авторами на основе: Салми Д. Создание университетов мирового класса. М.: Издательство «Весь Мир», 2009. Рис. 2. С. 8. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/603581468328212328/pdf/476100PUB0REPL0Universities0Russian.pdf> (дата обращения: 09.01.2025)

Рис. 5. Ключевые факторы создания университетов мирового класса в условиях ESG-трансформации систем управления

Modified by the authors based on: Salmi D. The Challenge of Establishing the World Class Universities. The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, 2009 (Russ. ed.: Salmi D. Creating World-Class Universities. Moscow: The Whole World Publ., 2009. Fig. 2. P. 8)

Fig. 5. Key factors in creating world-class universities in the context of management systems ESG transformation

интереса инвесторов к оценке имиджа компании с позиции достижения ею ЦУР и потребностью в конкретных критериях оценки деятельности компании и ее ориентации на устойчивое развитие. Глобальные и национальные ESG-рейтинги составляют как рейтинговые агентства, так и представители академической среды.

Американская Ассоциация по продвижению идей устойчивого развития в системе высшего образования (The Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education – AASHE) в 2006 г. разработала систему отслеживания и оценки позиции университета в рейтингах устойчивости STARS (Sustainability Tracking, Assessment and Rating System).

Рейтинговое агентство (Round University Ranking, RUR) с 2010 г. публикует Рейтинг мировых университетов RUR⁶. Это первый международный рейтинг университетов, который начал составляться в России.

Консалтинговая организация в области образования и науки с Ближнего Востока, Центр мировых рейтингов университетов (Center for World University Rankings, CWUR), с 2012 г. представляет свой Мировой рейтинг университетов⁷. В настоящее время он включает около 21 тыс. университетов со всего мира.

Российский союз ректоров и Ассоциация составителей рейтингов (АСР) в 2021 г. представили рей-

⁶ World University Rankings // RUR. URL: <https://roundranking.com/ranking/world-university-rankings.html#world-2024> (дата обращения: 09.01.2025)

⁷ Global 2000 list by the center for World University Rankings // CWUR. URL: <https://cwur.org/2024.php> (дата обращения: 09.01.2025)

Таблица 1

SWOT-анализ факторов ESG-трансформации системы управления вузом

Table 1

SWOT analysis of ESG factors – university management systems transformation

	Влияние	
	Способствует ESG-трансформации систем управления вузом (+)	Препятствует ESG-трансформации систем управления вузом (-)
Внутренняя среда	<i>Сильные стороны</i> • Кадровый и интеллектуальный потенциал высшей школы, психологические особенности научно-педагогических работников, высокая мотивация к саморазвитию и самореализации, необходимость в постоянном обучении и повышении квалификации • Цифровая трансформация образовательной деятельности, повышение качества электронной образовательной среды, использование информационно-коммуникационных и дистанционных технологий обучения, рост цифровых навыков у обучающихся и преподавателей • Установление партнерских отношений со школами, учреждениями СПО, частными компаниями и государственными учреждениями для совместной работы по достижению ЦУР • Корпоративная культура, основанная на ценностях устойчивого развития	<i>Слабые стороны</i> • Формализм и концентрация на ограниченном числе отчетных показателей, сложности выбора показателей для адекватной оценки процессов ESG-трансформации • Нехватка специалистов, обладающих необходимыми ESG-компетенциями • Фокус на решении текущих проблем, прежде всего финансовых, в ущерб достижению долгосрочных целей ESG-трансформации • Высокая интенсивность работы научно-педагогических работников • Консерватизм, бюрократия и сопротивление изменениям в академической среде • Большие трудозатраты, связанные с разработкой новых образовательных программ, рабочих программ дисциплин и практик в связи с трансформацией системы высшего образования
Внешняя среда	<i>Возможности</i> • Реализация национальной стратегии обретения технологического суверенитета и политики импортозамещения • Согласованность логики и принципов ESG-трансформации с национальными приоритетами, целями национальных проектов и программ экологического воспитания населения • Возможности финансирования научных исследований в рамках ESG-повестки за счет грантов • Рост количества вузов, заинтересованных в раскрытии нефинансовой информации и участии в рейтингах устойчивого развития, повышение качества ESG-отчетности университетов • Использование лучших региональных практик достижения целей устойчивого развития в университетах • Включение показателей достижения ЦУР в оценку эффективности деятельности губернаторов, увеличивающее их заинтересованность в реализации ESG-повестки	<i>Угрозы</i> • Разрыв академических связей и ограничение доступа российских вузов к участию в международных проектах • Высокая степень неопределенности и изменчивости внешней среды, снижающая мотивацию к проведению трудоемкой ESG-трансформации системы управления вузом • Недостаточный для реализации долгосрочной стратегии ESG-трансформации системы управления уровень доверия не только внутри самих вузов, но и между вузами и регулятором образовательных отношений • Демографический кризис и тенденции изменения на рынке труда, часто «не вписывающиеся» в ESG-повестку

Разработано авторами.

Developed by the authors.

тинг «Три миссии университета»⁸. В 2024 г. в него вошли 2000 университетов из 112-ти стран, в том числе 152 участника из России. В 2024 г. составители рейтинга выпустили пилотный список лучших вузов стран БРИКС.

Помимо глобальных рейтингов вузов существуют внутрироссийские рейтинги, в которых ранжируются только отечественные вузы, без сравнения с иностранными. Среди них – национальный рейтинг университетов от группы компаний «Интерфакс» (пу-

бликуется с 2009 г.), рейтинг 100 лучших вузов России от Рейтингового агентства RAEX (публикуется с 2012 г.), «Лучшие российские вузы по версии Forbes», выпускаемый российской редакцией Forbes с 2018 г.

В табл. 3 представлено описание методологии наиболее распространенных международных рейтингов университетов в сфере устойчивого развития.

Однако авторы работ [22, 23] в ходе сравнения результатов выявили серьезные несоответствия в методологии разных рейтингов, дающие иска-

⁸ Московский международный рейтинг вузов «Три миссии университета» 2024 // MosIUR. URL: <https://mosiur.org/ranking/> (дата обращения: 09.01.2025)

Таблица 3

Международные системы оценки вузов в области устойчивого развития

Table 3

International systems for assessing universities in the field of sustainable development

	Рейтинг UI GreenMetric World University Ranking ⁹	Рейтинг Times Higher Education Impact Ranking (THE-IR) ¹⁰	Рейтинг QS World University Rankings: Sustainability ¹¹	Система Sustainability Tracking, Assessment & Rating System (STARS) ¹²
Год появления	2010	2019	2004	2006
Разработчик, страна	Университет Индонезии, Индонезия	Журнал Times Higher Education, Великобритания	Агентство Quacquarelli Symonds, Великобритания	Ассоциации содействия устойчивому развитию высшего образования (AASHE), США
Способ группировки показателей	6 категорий показателей: 1. обстановка и инфраструктура, 2. энергетика и изменение климата, 3. переработка отходов, 4. вода, 5. транспорт, 6. образование и исследования	17 групп показателей в разрезе достижения каждой из ЦУР ООН	3 группы показателей в разрезе воздействия ESG-факторов: 1. воздействие на окружающую среду, 2. социальное воздействие, 3. управление	Показатели группируются по 4-м категориям деятельности университета: 1. обучение и исследования, 2. информационно-пропагандистская деятельность и сотрудничество, 3. хозяйственная деятельность и управление имуществом, 4. планирование и администрирование
Охват	1477 вузов из 95-ти стран (2024)	2152 университета из 125-ти стран (2024)	Более 1500 вузов из 105-ти стран (2025)	1235 учреждений зарегистрировано в системе STARS, из них 1050 из США и Канады; в рейтинге 371 вуз из 19-ти стран, из них 331 из США и Канады (2024)

Составлено авторами по материалам: [21, с. 42].

Compiled by the authors on the materials in: [21, p. 42].

женное представление об уровне ESG-зрелости, подвергая сомнению возможность оценивания уровня ESG-зрелости вуза с помощью одинаково подходящего для всех университетов рейтинга. При этом также можно заметить тенденцию изменения состава вузов, участвующих в рейтингах устойчивого развития университетов, связанную с ростом числа менее популярных в медийном пространстве университетов и вузов из развивающихся стран при отсутствии ведущих университетов мирового класса. Можно предположить, что участие в рейтингах достижения ЦУР менее известных учреждений может рассматриваться как возможность улучшить свою репутацию за счет усилий по формальному достижению критериев устойчивости.

Представляется, что достижение ESG-зрелости вуза определяется не позицией университета в рейтингах устойчивого развития университетов, а качеством интеграции ESG-принципов в стратегическое управление университетом.

Предложения и рекомендации по ESG-трансформации систем управления университетом

В основе ESG-трансформации систем управления, с одной стороны, лежит формирование ESG-компетенций и продвижение ESG-повестки в академической среде и среди представителей руководства вузами, с другой стороны, учет ESG-рисков образовательной организации и адекватное управление ими.

⁹ UI GreenMetric World University Rankings 2024 // UI GreenMetric. URL: <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2024> (дата обращения: 09.01.2025)

¹⁰ University Impact Rankings 2024 // THE. URL: <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings> (дата обращения: 09.01.2025)

¹¹ QS World University Rankings: Sustainability 2025. URL: <https://www.topuniversities.com/sustainability-rankings> (дата обращения: 09.01.2025)

¹² The Sustainability Tracking, Assessment & Rating System // STARS. URL: <https://reports.aashe.org/institutions/participants-and-reports/> (дата обращения: 09.01.2025)

Кластерный подход к формированию необходимых «ESG-компетенций» представлен в табл. 4 (подробнее об этом см.¹³).

ESG-риски образовательной организации в зависимости от источника возникновения можно разделить на риски природного характера, социальные, управленческие и регуляторные.

Риски природного характера связаны с долгосрочными изменениями климата, экстремальными ситуациями природного характера, загрязнением окружающей среды. Применительно к вузам такие риски имеют свою специфику. Она заключается в том, что, если в образовательных программах, тематике исследований аспирантов, публикациях и научных работах проблемам достижения ЦУР и ESG-трансформации систем управления не уделяется должного внимания, то их выпускники, преподаватели и научные работники не являются проводниками «культуры экологической безопасности», то есть «знаний и навыков, необходимых для содействия устойчивому развитию» (ЦУР 4, задача 4.7).

Социальные риски включают в себя нарушение трудовых норм, неадекватный уровень вознаграждения, недостаточный уровень безопасности, угрозы здоровью и благополучию работников, неравенство и дискриминацию всех видов. Весь-

ма существенны и демографические проблемы – так, по данным Росстата, за период с 1991 по 2023 гг. потенциальное количество абитуриентов вузов сократилось почти на 25%¹⁴. Неоднозначными с точки зрения диагностики рисков ESG-трансформации являются и современные тенденции на рынке труда¹⁵. С одной стороны, ESG-компетенции не входят в перечень наиболее востребованных, так называемых жестких и гибких управленческих навыков, а с другой стороны, повышается уровень требований к условиям труда, то есть к наличию определенного баланса между «E», «S» и «G».

К управленческим рискам относят коррупцию, неадекватную систему компенсации топ-менеджмента, нарушение деловой этики и правил коммуникации, манипулирование отчетностью, недостаточную защиту данных.

Регуляторные риски образовательной организации могут заключаться в изменениях государственных требований к качеству образования и правилам приема, трансформации государственной образовательной политики, в изменении ожиданий и предпочтений абитуриентов на рынке образовательных услуг, в переходе к новой системе образования в Российской Федерации.

Таблица 4

Кластеры «ESG-компетенций» управленческих кадров

Table 4

Clusters of "ESG competencies" of management personnel

Кластеры компетенций	Тренды развития кластеров компетенций
Ценности и этика	От культы текущего потребления к обеспечению безопасности и достижению целей устойчивого развития
Стратегическое мышление и междисциплинарные знания	От фокуса на максимизацию краткосрочных выгод к долгосрочным приоритетам и осознанию необходимости решения экономических, социальных и экологических проблем в комплексе
Коммуникации	От авторитарного менеджмента и избыточного администрирования к пониманию возрастающих требований к современному руководителю, развитию цифровых компетенций и корпоративной культуре, ориентированной на создание эффективных управленческих команд, разделяющих философию устойчивого развития
Навыки эффективной управленческой деятельности	От минимизации профессиональных рисков и боязни принятия решений к ответственности за бездействие к укреплению доверия между государством, бизнесом и гражданским обществом
Эффективное управление ресурсами	От расточительства к ресурсосбережению

Составлено авторами.

Compiled by the authors.

¹³ Марголин А.М. Развитие профессиональных компетенций управленческих кадров как необходимое условие обеспечения реального суверенитета // Государственная служба. 2024. № 4(150). С. 6–18. URL: <https://pa-journal.igsu.ru/articles/11181/> (дата обращения: 09.01.2025)

¹⁴ Приложение к Ежегоднику «Социально-экономические показатели Российской Федерации», 2024 // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13396> (дата обращения: 09.01.2025)

¹⁵ Названы главные тренды на рынке труда в 2024 году // РБК Life. 10.12.2024. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/6756f7f29a79478bff2045cb?ysclid=m6vt5h75sf350961050> (дата обращения: 08.02.2025)

Особенностями ESG-рисков является выраженный междисциплинарный характер и то, что они никогда не реализуются сами по себе – влияние на бизнес-процессы ESG-риски оказывают через реализацию классических рисков. При этом горизонт реализации ESG-рисков гораздо длиннее, чем у классических рисков.

ESG трансформация систем управления вузом подразумевает интеграцию учета ESG-рисков в процесс принятия решений и во все процессы управления образовательной организацией на стратегическом, операционном, программном и проектном уровнях с учетом бюджетирования.

Контуры процессной модели управления образовательным учреждением высшего образования, как правило, включают управление учебным процессом и воспитательной работой, научно-исследовательской, финансовой и административно-хозяйственной видами деятельности

Порядок интеграции управления ESG-рисками в процессы управления вузом включает следующие этапы:

- формирование общей стратегии ESG-трансформации системы управления вузом, отражающей принятую систему ценностей, установление риск-ориентированных целей и ключевых показателей их достижения;
- разработка функциональных стратегий (образовательной, исследовательской, финансовой и др.), не противоречащих общей стратегии ESG-трансформации системы управления и друг другу, и системы показателей, характеризующих степень достижения соответствующих им целей;
- обоснование механизмов достижения целей ESG-трансформации, включающих построение моделей необходимых процессов, содержащих входной и выходной критерии его эффективности (по сути, разность между значениями выходного и входного критериев характеризует так называемый «результативный разрыв», который и необходимо ликвидировать механизмами исполнения стратегии);
- диагностика, анализ и выбор методов учета ESG-рисков, которые могут быть как управляемыми вузом, так и неуправляемыми, их оценка и ранжирование в порядке убывания значимости влияния на результаты реализации стратегии ESG-трансформации системы управления вузом;
- обоснование механизмов управления рисками и формирование отчетности о результатах их применения;
- мониторинг, контроль и оценка эффективности управления рисками.

Для эффективной ESG-трансформации системы управления вузом необходимо усовершенствовать бизнес-процессы университета, протекающие в его структурных подразделениях. В качестве основы для оптимизации таких бизнес-процессов целесообразно использовать компетентностный подход. Он предполагает моделирование бизнес-процессов, модификацию организационно-управленческой структуры и распределение ответственности на основе компетенций.

Представляется логичным организовывать учебный процесс на основе распределения компетенций между учебными структурными подразделениями (кафедрами, деканатами) в соответствии с профессионально-компетентностным подходом. Применительно к образовательным программам такие компетенции могут быть системно встроены в перечень универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, что позволит повысить квалификацию научно-педагогических работников и качество преподавания дисциплин, избежать дублирования образовательных программ и конкуренции между разными структурными подразделениями образовательной организации во время приемной кампании, организовать более фундаментальную и глубокую научную работу в рамках конкретной научной специализации.

Для административно-управленческого персонала необходимо предусмотреть адресное повышение квалификации, после прохождения которого необходимые ESG-компетенции станут частью соответствующих должностных инструкций.

Практическая реализация процесса ESG-трансформации вуза предполагает включение элементов управления ESG-рисками в действующие внутренние нормативные документы и локальные акты в виде соответствующих методик, чек-листов, разработанных по итогам анализа рисков, внесение изменений в положения о функционировании коллегиальных органов и структурных подразделений, должностные инструкции ключевых сотрудников, внутренние нормативные документы, описывающие процедуры управления основными процессами. В результате информация об ESG-рисках (в виде ключевых рискованных показателей) будет включена в управленческую отчетность и интегрирована в процесс принятия решений.

Выводы

Применительно к сфере высшего образования ESG-трансформация систем управления вузами заключается в эволюции принципов целеполагания, ценностей и управленческой этики на основе комплексного учета социальных, экологических и экономических факторов функционирования вузов, согласования долгосрочных интересов госу-

дарства, бизнеса и гражданского общества, предполагающего формирование ESG-компетенций у всех участников образовательной деятельности. Такое согласование интересов практически не реально без формирования атмосферы доверия не только внутри самих вузов, но и между вузами и регулятором образовательных отношений.

Реализация стратегий ESG-трансформации систем управления вузами сталкивается в настоящее время со сложностями как объективного, так и субъективного характера. К объективным сложностям, прежде всего, относятся высокая степень неопределенности и изменчивости внешней среды функционирования образовательных организаций, снижающая мотивацию к проведению трудоемкой ESG-трансформации системы, а также ограничение доступа российских вузов к участию в международных проектах устойчивого развития. Самим коллективам вузов зачастую не хватает ESG-компетенций, в силу самых разных причин они сфокусированы на решении текущих проблем, прежде всего, финансовых, в ущерб достижению долгосрочных целей ESG-трансформации. Сказывается и определенный консерватизм вузовской среды, предопределяющий сопротивление изменениям, пусть даже и назревшим. Причем даже продвижение вузов в рейтингах устойчивого развития далеко не всегда свидетельствует о высоком качестве интеграции ESG-принципов в стратегическое управление университетом, зачастую оно является лишь индикатором формального достижения установленных рейтинговыми агентствами критериев устойчивости.

Тем не менее, содержательное следование университетами ESG-повестке – это не прихоть регулятора или выражение амбиций отдельных исследователей, а веление времени. Уже в недалекой перспективе практическая значимость успешного проведения ESG-трансформации системы управления вузом найдет свое отражение в повышении его конкурентоспособности, конкретными индикаторами подтверждения которой станут устойчивая позитивная репутация, признание высокого качества образовательных программ и результатов научных исследований со стороны потенциальных заказчиков и работодателей, а также новые возможности получения адекватного бюджетного и внебюджетного финансирования.

Чтобы успешно провести ESG-трансформацию системы управления, вузам необходимо владеть технологиями диагностики, учета и минимизации ESG-рисков, включая экологические, социальные, управленческие и регуляторные. Для этого целесообразно учитывать междисциплинарный характер ESG-компетенций и проектировать организационную структуру управления исходя из современных трендов реформирования системы образования.

В целом, авторы настоящей статьи, содержащей рекомендации по ESG-трансформации систем управления вузом, надеются на то, что проделанная работа позволит обновить и дополнить методологию оценки ESG-зрелости вузов и учета ESG-рисков и послужит катализатором для будущих исследований.

Список литературы

1. Клейнер Г.Б. Системная парадигма как теоретическая основа стратегического управления экономикой в современных условиях // Управленческие науки. 2023. Т. 13. № 1. С. 6–19. EDN: <https://elibrary.ru/dkkpbt>. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19>
2. Дмитриев С.М., Ивашкин Е.Г., Митяков С.Н., Мурашова Н.А. Новые инструменты модернизации университетского образования: внедрение принципов устойчивого развития // Инновации. 2023. № 6(296). С. 8–18. EDN: <https://www.elibrary.ru/inghgc>
3. Leal Filho W., Shiel C., Paço A., Mifsud M. et al. Sustainable development goals and sustainability teaching at universities: falling behind or getting ahead of the pack? // Journal of Cleaner Production. 2019. Vol. 232. P. 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.309>
4. Buerkle A., O'Dell A., Matharu H., Buerkle L., Ferreira P. Recommendations to align higher education teaching with the UN sustainability goals – a scoping survey // International Journal of Educational Research Open. 2023. Vol. 5. P. 100280. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100280>
5. Zhang G., Chen P., Xu S. Developing and validating a scale for measuring sustainable leadership development among teachers in Chinese higher education institutions // Journal of Cleaner Production. 2025. Vol. 486. P. 144403. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144403>
6. Bui T.M.H., Bui D.T., Pham B.T. The role of higher education in achieving sustainable development goals: an evaluation of motivation and capacity of Vietnamese institutions // The International Journal of Management Education. 2024. Vol. 22. Iss. 3. P. 101088. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101088>

7. *Fredman P.* Higher education based on cooperation and interdisciplinarity has a key role in a global sustainable development // *On the Horizon*. 2022. Vol. 31. Iss. 1. P. 42–46. <https://doi.org/10.1108/OTH-08-2022-0043>
8. *Cottafava D., Ascione G.S., Corazza L., Dhir A.* Sustainable development goals research in higher education institutions: an interdisciplinarity assessment through an entropy-based indicator // *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 151. P. 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.050>
9. *Serafini P.G., de Moura J.M., de Almeida M.R., de Rezende J.F.D.* Sustainable development goals in higher education institutions: a systematic literature review // *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 370. P. 133473. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133473>
10. *Blasco N., Brusca I., Labrador M.* Drivers for universities' contribution to the sustainable development goals: an analysis of Spanish public universities // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 1. P. 89. <https://doi.org/10.3390/su13010089>
11. *Carrillo-Duran M.V., Blanco Sanchez T., Garcia M.* University social responsibility and sustainability. How they work on the SDGs and how they communicate them on their websites // *Higher Education Quarterly*. 2024. Vol. 78. Iss. 3. P. 586–607. <https://doi.org/10.1111/hequ.12470>
12. *Frizon J.A., Eugenio T.* Recent developments on research in sustainability in higher education management and accounting areas // *The International Journal of Management Education*. 2022. Vol. 20. Iss. 3. P. 100709. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100709>
13. *Abad-Segura E., González-Zamar M.D.* Sustainable economic development in higher education institutions: a global analysis within the SDGs framework // *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 294. P. 126133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126133>
14. *Griebeler J.S., Brandli L.L., Salvia A.L., Leal Filho W., Reginatto G.* Sustainable development goals: a framework for deploying indicators for higher education institutions // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2022. Vol. 23. Iss. 4. P. 887–914. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2021-0088>
15. *Alghamdi N., Alexandra D.H., Hans J.* Assessment tools' indicators for sustainability in universities: an analytical overview // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2017. Vol. 18. Iss. 1. P. 84–115. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2015-0071>
16. *Schlickmann A., de Lima E.P., Bortoluzzi S.C.* Assessment tools and performance indicators for HEI environmental and sustainable development education // In: *Integrating Social Responsibility and Sustainable Development* / Leal Filho W. (eds). 2021. P. 463–477. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1_31
17. *Вахрушина А.А.* Анализ публичных отчетов российских университетов в контексте ESG-повестки // *Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях*. 2023. № 18(570). С. 2–15. EDN: <https://elibrary.ru/ffnwam>. <https://doi.org/10.24891/ia.26.10.1076>
18. *Lakhno M.* Green or green-washed? Examining sustainability reporting in higher education // *Higher Education Quarterly*. 2024. Vol. 78. Iss. 3. P. 1099–1122. <https://doi.org/10.1111/hequ.12513>
19. *Татаринцева С.Г., Баранова Л.Г., Гейзер А.А.* Содержание этапов подготовки организации к участию в рейтингах устойчивого развития с учетом факторов ESG // *Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право*. 2022. № 4. С. 37–52. EDN: <https://www.elibrary.ru/jldgkt>. <https://doi.org/10.1016/10.26653/2076-4650-2022-4-04>
20. *De la Poza E., Merello P., Barbera A., Celani A.* Universities' reporting on SDGs: using the impact rankings to model and measure their contribution to sustainability // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 4. P. 2038. <https://doi.org/10.3390/su13042038>
21. *Вахрушина А.А.* Устойчивое развитие в сфере высшего образования: учетно-аналитический и образовательный контекст: монография. М.: ИНФРА-М, 2025. 242 с. EDN: <https://elibrary.ru/jyrkkg>. <https://doi.org/10.12737/2129775>
22. *Bautista-Puig N., Orduna-Malea E., Perez-Esparrells C.* Enhancing sustainable development goals or promoting universities? An analysis of the times higher education impact rankings // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2022. Vol. 23. Iss. 8. P. 211–231. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0309>
23. *Galleli B., Teles N.E.B., dos Santos J.A.R., Freitas-Martins M.S., Hourneaux Junior F.* Sustainability university rankings: a comparative analysis of UI green metric and the times higher education world university rankings // *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2022. Vol. 23. Iss. 2. P. 404–425. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0475>
24. *Авраменко А.А., Елизарова Д.Н.* Научно-исследовательская деятельность студентов в условиях цифровой трансформации образования в интересах устойчивого развития // *Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право*. 2023. № 3. С. 8–24. EDN: <https://www.elibrary.ru/tmbyxd>. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2023-3-8-24>

25. Табишев Т.А. Аккредитация образовательной деятельности в аспекте международных стандартов гарантии качества // *Education. Quality Assurance*. 2020. № 1(18). С. 14–20. EDN: <https://elibrary.ru/rqjuxn>

26. Токарь О.В. Экспертная оценка качества стандартов ESG-ENQA // *Эпоха науки*. 2023. № 36. С. 74–85. EDN: <https://www.elibrary.ru/tvqqjb>

Статья поступила в редакцию 10.01.2025; одобрена после рецензирования 10.02.2025; принята к публикации 17.02.2025

Об авторах:

Марголин Андрей Маркович, доктор экономических наук, профессор; проректор; SPIN-код: 1156-4681, Scopus ID: 57205301323

Вякина Ирина Владимировна, доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Экономики и управления производством»; SPIN: 2205-6788, Researcher ID: G-6146-2016, Scopus ID: 56711983200

Вклад авторов:

Марголин А. М. – научное руководство; проведение критического анализа материалов и формирование выводов; подготовка начального варианта текста; развитие методологии; сбор данных и доказательств.

Вякина И. В. – перевод на английский язык; проведение критического анализа материалов и формирование выводов; подготовка начального варианта текста; развитие методологии; сбор данных и доказательств.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

References

1. Kleiner G.B. System paradigm as a theoretical basis for strategic economic management in modern conditions. *Management Sciences*. 2023; 13(1):6–19. EDN: <https://elibrary.ru/dkpbpt>. <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2023-13-1-6-19> (In Russ.)
2. Dmitriev S.M., Ivashkin E.G., Mityakov S.N., Murashova N.A. Higher education modernization new instruments: sustainable development principles implementation. *Innovations*. 2023; (6(296)):8–18. EDN: <https://www.elibrary.ru/inghgc> (In Russ.)
3. Leal Filho W., Shiel C., Paço A., Mifsud M. et al. Sustainable development goals and sustainability teaching at universities: falling behind or getting ahead of the pack? *Journal of Cleaner Production*. 2019; 232:285–294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.309> (In Eng.)
4. Buerkle A., O'Dell A., Matharu H., Buerkle L., Ferreira P. Recommendations to align higher education teaching with the UN sustainability goals – a scoping survey. *International Journal of Educational Research Open*. 2023; 5:100280. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2023.100280> (In Eng.)
5. Zhang G., Chen P., Xu S. Developing and validating a scale for measuring sustainable leadership development among teachers in Chinese higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*. 2025; 486:144403. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144403> (In Eng.)
6. Bui T.M.H., Bui D.T., Pham B.T. The role of higher education in achieving sustainable development goals: an evaluation of motivation and capacity of Vietnamese institutions. *The International Journal of Management Education*. 2024; 22(3):101088. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101088> (In Eng.)
7. Fredman P. Higher education based on cooperation and interdisciplinarity has a key role in a global sustainable development. *On the Horizon*. 2022; 31(1):42–46. <https://doi.org/10.1108/OTH-08-2022-0043> (In Eng.)
8. Cottafava D., Ascione G.S., Corazza L., Dhir A. Sustainable development goals research in higher education institutions: an interdisciplinarity assessment through an entropy-based indicator. *Journal of Business Research*. 2022; 151:138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.050> (In Eng.)
9. Serafini P.G., de Moura J.M., de Almeida M.R., de Rezende J.F.D. Sustainable development goals in higher education institutions: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. 2022; 370:133473. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133473> (In Eng.)
10. Blasco N., Brusca I., Labrador M. Drivers for universities' contribution to the sustainable development goals: an analysis of Spanish public universities. *Sustainability*. 2021; 13(1):89. <https://doi.org/10.3390/su13010089> (In Eng.)
11. Carrillo-Duran M.V., Blanco Sanchez T., Garcia M. University social responsibility and sustainability. How they work on the SDGS and how they communicate them on their websites. *Higher Education Quarterly*. 2024; 78(3):586–607. <https://doi.org/10.1111/hequ.12470> (In Eng.)

12. Frizon J.A., Eugenio T. Recent developments on research in sustainability in higher education management and accounting areas. *The International Journal of Management Education*. 2022; 20(3):100709. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100709> (In Eng.)
13. Abad-Segura E., González-Zamar M.D. Sustainable economic development in higher education institutions: a global analysis within the SDGs framework. *Journal of Cleaner Production*. 2021; 294:126133. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126133> (In Eng.)
14. Griebeler J.S., Brandli L.L., Salvia A.L., Leal Filho W., Reginatto G. Sustainable development goals: a framework for deploying indicators for higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2022; 23(4):887–914. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-03-2021-0088> (In Eng.)
15. Alghamdi N., Alexandra D.H., Hans J. Assessment tools' indicators for sustainability in universities: an analytical overview. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2017; 18(1):84–115. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2015-0071> (In Eng.)
16. Schlickmann A., de Lima E.P., Bortoluzzi S.C. Assessment tools and performance indicators for HEI environmental and sustainable development education. In: *Integrating Social Responsibility and Sustainable Development*. Leal Filho W. (eds). 2021. P. 463–477. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1_31 (In Eng.)
17. Vakhrushina A.A. Analysis of public reports of Russian universities in the context of the ESG agenda. *Accounting in budgetary and non-profit organizations*. 2023; (18(570)):2–15. EDN: <https://elibrary.ru/ffnwam> (In Russ.)
18. Lakhno M. Green or green-washed? Examining sustainability reporting in higher education. *Higher Education Quarterly*. 2024; 78(3):1099–1122. <https://doi.org/10.1111/hequ.12513> (In Eng.)
19. Tatarintseva S.G., Baranova L.G., Geyser A.A. The content of the stages of preparing an organization for participation in the sustainable development rating, taking into account ESG factors. *Scientific Review. Series 1: Economics and Law*. 2022; (4):37–52. <https://www.elibrary.ru/jldgkt>. <https://doi.org/10.1016/10.26653/2076-4650-2022-4-04> (In Eng.)
20. De la Poza E., Merello P., Barbera A., Celani A. Universities' reporting on SDGs: using the impact rankings to model and measure their contribution to sustainability. *Sustainability*. 2021; 13(4):2038. <https://doi.org/10.3390/su13042038> (In Eng.)
21. Vakhrushina A.A. Sustainable development in higher education: accounting, analytical and educational context. Monograph. Moscow: INFRA-M, 2025. 242 p. EDN: <https://elibrary.ru/jyrkgg>. <https://doi.org/10.12737/2129775> (In Russ.)
22. Bautista-Puig N., Orduna-Malea E., Perez-Esparrells C. Enhancing sustainable development goals or promoting universities? An analysis of the times higher education impact rankings. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2022; 23(8):211–231. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2021-0309> (In Eng.)
23. Galleli B., Teles N.E.B., dos Santos J.A.R., Freitas-Martins M.S., Hourneaux Junior F. Sustainability university rankings: a comparative analysis of UI green metric and the times higher education world university rankings. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 2022; 23(2):404–425. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0475> (In Eng.)
24. Avramenko A.A., Elizarova D.N. Research activities of students in the context of digital transformation of education in the interests of sustainable development. *RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law*. 2023; (3):8–24. EDN: <https://www.elibrary.ru/tmbyxd>. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2023-3-8-24> (In Russ.)
25. Tabishev T.A. Accreditation of educational activities in the aspect of international quality assurance standards. *Education. Quality Assurance*. 2020; (1(18)):14–20. EDN: <https://elibrary.ru/rqiuxn> (In Russ.)
26. Tokar O.V. Expert assessment of the quality of ESG-ENQA standards. 2023; (36):74–85. *Era of science*. EDN: <https://www.elibrary.ru/tvqqjb> (In Russ.)

The article was submitted 10.01.2025; approved after reviewing 10.02.2025; accepted for publication 17.02.2025

About the authors:

Andrey M. Margolin, Doctor of Economic Sciences, Professor; Vice Rector; SPIN: 1156-4681, Scopus ID: 57205301323

Irina V. Vyakina, Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Economics and Production Management; SPIN: 2205-6788, Researcher ID: G-6146-2016, Scopus ID: 56711983200

Contribution of the authors:

Margolin A. M. – scientific guidance; critical analysis of the materials and the formation of conclusions; preparation of the initial version of the text; development of the methodology; collection of data and evidence.

Vyakina I. V. – translation into English; critical analysis of the materials and the formation of conclusions; preparation of the initial version of the text; development of the methodology; collection of data and evidence.

All authors have read and approved the final manuscript.