

## ПРИНЦИПЫ И МЕХАНИЗМЫ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ВУЗА

### **Кузнецов Василий Валерьевич**

директор издательского центра РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,  
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Kuznecov.VV@rea.ru

### **Лукина Анастасия Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,  
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Lukina.AV@rea.ru

### **Малова Дарья Вадимовна**

кандидат экономических наук, директор центра по корпоративной культуре и связям с общественностью РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»,  
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: Malova.DV@rea.ru

В статье дано определение понятий «зеленый вуз» и «зеленый кампус», показан вклад образовательных учреждений в устойчивое развитие общества и отдельных субъектов рынка, выделены и систематизированы механизмы перехода к зеленому вузу, сформулированы его задачи и определена роль маркетинга в поддержке и продвижении на рынок достижений вуза в области устойчивого развития. Авторами предложены маркетинговые механизмы достижения целей устойчивого развития вуза. Обобщается российский и мировой опыт механизмов перехода высших учебных заведений на принципы устойчивого развития и зеленого вуза.

*Ключевые слова:* зеленый университет, устойчивое развитие, зеленый кампус.

## PRINCIPLES AND MECHANISMS OF THE STRATEGY OF UNIVERSITY SUSTAINABLE DEVELOPMENT

### **Kuznetsov, Vasily V.**

Director of Publishing Center of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997,  
Russian Federation.

E-mail: Kuznecov.VV@rea.ru

### **Lukina, Anastasia V.**

PhD, Assistant Professor, Assistant Professor of the Department for Marketing of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: Lukina.AV@rea.ru

### **Malova, Daria V.**

PhD, Director of Organizational Culture and Public Relations Office of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: Malova.DV@rea.ru

The article gives definitions of the notions 'green university' and 'green campus', shows the contribution of education institutions to sustainable development of society and certain market entities, identifies and systematizes mechanisms of transfer to green university, formulates its aims and determines the role of marketing in supporting and promoting university achievements in the field of sustainable development. The authors put forward marketing mechanisms for attaining goals of university sustainable development. Russian and global experience in transferring mechanisms for higher education institutions' transfer to principles of sustainable development and green university were generalized.

*Keywords:* green university, sustainable development, green campus.

**З**агрязнение окружающей среды, дефицит ресурсов, рост населения, голод и бедность, пренебрежение нуждами общества – вот результат мнимого развития, иллюзии создания здорового общества человечеством за последние несколько десятков лет. В погоне за удовлетворением базовых потребностей мы наносим колоссальный ущерб окружающему нас миру. Стимулирование роста производства, увеличение нагрузки на природу и ее ресурсы создают множество проблем, связанных с охраной окружающей среды и здоровья человека. В настоящее время общество осознало, что необходимо повысить внимание к аспектам, связанным с экологией и дальнейшей жизнью человека на Земле.

Сравнительно недавно мысли человека были связаны с овладением и подчинением себе сил природы для самореализации в научно-техническом и социальном творчестве. Однако сегодня в условиях неизбежной глобальной экологической катастрофы перед человеком стоит задача переосмысления своего внутреннего потенциала,

поиска нового самоопределения, новой парадигмы развития человечества.

Первые заявления о возникающем экологическом кризисе, звучащие еще в середине XX в., воспринимались научным и бизнес-сообществами как нелепые и даже радикальные. Однако уже в конце XX в. стало понятно, что продолжение хищнического отношения к природе, принявшего глобальный характер, становится катастрофическим. В связи с этим стало понятно, что человеческой цивилизации необходимо перестраивать принципы и механизмы своей жизнедеятельности.

В 1972 г. в Стокгольме состоялась первая конференция Организации Объединенных Наций по окружающей среде и развитию, на которой представители 113 стран обсуждали проблемы окружающей среды.

В 1983 г. Организацией Объединенных Наций была образована Международная комиссия по окружающей среде и развитию, которая впервые сформулировала принципы устойчивого развития. Суть этого понятия состояла в том, что человечество сможет сделать свое развитие ус-

тойчивым, если обеспечит удовлетворение нужд настоящего, не подвергая риску способность будущих поколений удовлетворять свои потребности. В 1987 г. был опубликован доклад этой комиссии, в котором для обозначения пути развития был предложен термин *sustainable development* (в переводе на русский язык – устойчивое развитие). Устойчивое развитие стало темой второй конференции ООН по окружающей среде и развитию, проведенной в 1992 г. в Рио-де-Жанейро. В числе принятых на конференции документов был план основных действий в целях глобального устойчивого развития, или «Повестка дня на XXI век» [3].

В России идея устойчивого развития получила официальное признание. В 1994 г. вышел Указ Президента России «О государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития». В 1996 г. Указом Президента России утверждена Концепция перехода Российской Федерации к устойчивому развитию. В соответствии со Стратегией-2020 перед Россией ставится цель выхода на траекторию устойчивого сбалансированного роста, что позволит перейти к инновационной стадии экономического развития и созданию соответствующей инфраструктуры постиндустриального общества в нашей стране. В связи с этим основной задачей российских вузов становится адаптация своей стратегии развития к новым социально-эколого-экономическим условиям. Возникает вопрос: что же такое устойчивое развитие вуза?

Первые попытки разобраться в этом вопросе и перейти на принципы устойчивого развития были сделаны еще в октябре 1990 г., когда проектная группа из 31 университета из 15 стран сделала заявление, известное как Таллуарская декларация (по названию города Таллуар (Франция), где проходила Международная конференция). Ректоры университетов подтвердили приверженность принципам устойчивого развития в сфере высшего образования и на-

метили план действий. В настоящее время декларация подписана более чем 400 университетами из разных стран. Намеченный план действий включает 10 пунктов. Анализируя опыт международных и российских исследователей в области стратегий зеленого вуза, можно выделить *основные функции вуза по реализации стратегии устойчивого развития*:

1. *Просветительская (распространение информации о принципах и сущности устойчивого развития).*

Предполагаются активные PR и другие действия в области коммуникаций для привлечения внимания общественности, правительства, бизнес-сообщества, образовательных учреждений к проблемам устойчивого развития, экологической безопасности, социальной ответственности: проведение конференций, симпозиумов, выставок, выступления в СМИ, подготовка докладов и отчетов о научно-исследовательской и практической деятельности вуза, о передовых достижениях в области устойчивого развития. Необходимо устанавливать связи со школами, средними специальными учреждениями, бизнес-школами и образовательными центрами, осуществляющими образовательную и просветительскую деятельность с целью распространения передовых знаний и технологий в области устойчивого развития.

2. *Воспитательная (формирование ответственного отношения общества к окружающей среде).*

В контексте данной функции предполагается вводить образовательные программы для студентов, абитуриентов, работников университета с целью формирования экологической культуры, социально ответственного поведения, что будет способствовать гуманизации бизнеса и распространению знаний в обществе. Это позволит создать высокий уровень компетентности и гражданской ответственности выпускников университетов в экологических, экономических и социальных вопросах.

3. *Научно-исследовательская (проведение научных исследований по вопросам народонасе-*

ления, охраны окружающей среды, ведения бизнеса, развития экологически безопасных технологий, систем оценки природопользования, устойчивого экономического развития и т. д.).

В рамках данной функции предполагается проведение научных, научно-практических исследований в области устойчивого развития в соответствии с компетенциями вуза. Это могут быть исследования в области управления социальными, экономическими и экологическими процессами; в области технологий производства товаров и услуг; в области оценки эффективности и результативности природопользования, экономического и социального развития. Данные исследования будут иметь разный масштаб: на уровне отдельных предприятий или ряда предприятий, задействованных в цепи создания ценности; на уровне отраслей или экономических кластеров; на уровне регионов и стран.

Данная функция будет в тесном взаимодействии с просветительской и практической функциями, поскольку потребуются распространение информации о достигнутых результатах научных исследований и разработок, внедрение данных результатов в практическую деятельность как самих вузов, так и других субъектов рынка, действующих или переходящих на принципы устойчивого развития.

4. *Практическая (применение на практике механизмов и принципов устойчивого развития: внедрение своих и сторонних разработок, направленных на переход вуза на принципы устойчивого развития, способствующих рациональному использованию ресурсов, сокращению и переработке отходов).*

В рамках этой функции необходимо выстраивание системы сетевого взаимодействия и развития партнерских отношений между университетами, промышленными и торговыми организациями, некоммерческими организациями, в том числе профессиональными ассоциациями, государственными структурами управления, гражданами региона и т. д. для реализации стратегии устойчивого развития и перехода вуза на принципы зеленого университета. Здесь немалую роль необходимо отво-

дить формированию эффективной информационно-коммуникационной системы для обмена информацией, координации и контроля реализации совместных программ. Большое значение имеет организационно-правовой аспект взаимодействия, что требует дополнительного анализа преимуществ и недостатков организационно-правовых структур.

5. *Организационная (введение в организационную структуру университета органа, осуществляющего координацию, управление и контроль за внедрением принципов устойчивого развития в деятельность высшего учебного заведения).*

Для эффективной реализации стратегии устойчивого развития вуза, перехода его на принципы зеленого университета необходимы модернизация процедур управления учебным заведением, координация действий различных его подразделений, что в свою очередь может потребовать создания координационного совета, который сможет управлять процессом перехода вуза на принципы устойчивого развития, а также позволит осуществлять координацию действий в рамках сетевого взаимодействия с другими акторами рынка при реализации стратегии устойчивого развития вуза.

6. *Имиджевая (направлена на формирование имиджа вуза как зеленого университета, конкурентного преимущества вуза, информационного поля вокруг вуза как центра инновационных технологий устойчивого развития).*

Данная функция должна включать коммуникативную активность вуза, направленную на внутренние и внешние аудитории стейкхолдеров для создания положительного отношения к высшему учебному заведению как внутри страны, так и за ее пределами. Это позволит стать вузу центром притяжения для прогрессивных акторов рынка, как отдельных лиц, так и организаций; выступать в роли эксперта в области устойчивого развития; сформировать репутацию зеленого вуза, что даст возможность привлекать абитуриентов, поддерживать связи с выпускниками вуза, с бизнес-сообществом, с государ-

ственными органами власти, с другими вузами и образовательными учреждениями, с профессиональными ассоциациями, со СМИ и т. д. Данная функция не может быть эффективно реализована без реализации вышеуказанных функций, но она является крайне важной для развития вуза, создания и поддержания его конкурентного преимущества, привлечения российских и зарубежных слушателей, инвестиций в вуз.

Таким образом, можно сделать вывод, что устойчивое развитие вуза – это адаптация и трансформация стратегии и тактики образовательного учреждения, действующего в конкурентной среде, к требованиям концепции устойчивого развития. При этом достижение стратегических целей вуза осуществляется с помощью механизмов управления, позволяющих снизить эколо-

гическое давление на окружающую среду и способствующих социальному и экономическому росту своего региона и страны в целом.

Анализ результатов поиска в Интернете с помощью поисковых систем Google и Yandex понятий «зеленый кампус» и «зеленый университет» показал, что на территории русскоговорящей аудитории Интернета значительно чаще встречается понятие «зеленый университет» (8 млн результатов поиска), чем понятие «зеленый кампус» (836 000 результатов поиска). Однако если смотреть англоязычные варианты этого понятия, то ситуация складывается другая: Google выдает 13,7 млн результатов на запрос *green campus* против 1,41 млн результатов на запрос *green university* (табл. 1).

Таблица 1

**Результаты запросов понятий «зеленый университет», «зеленый кампус», *green university, green campus* в поисковых системах Google и Yandex\***

Поисковая система	Количество результатов поиска по запросу			
	зеленый университет	зеленый кампус	<i>green university</i>	<i>green campus</i>
Google	416 000	241 000	1 410 000	13 700 000
Yandex	8 000 000	836 000	40 000 000	5 000 000

\* Составлено по результатам поисковых запросов в сети Интернет (поисковые системы Google и Yandex) (дата обращения: 07.11.2016).

Зеленый кампус – это прежде всего хорошо развитая экологическая инфраструктура вуза. Это стоянки для велосипедов, урны для раздельного сбора отходов, программы по утилизации пищевых и других видов отходов, использование технологий, снижающих потребление электроэнергии, тепла, воды, программы по снижению расхода бумаги, пластиковой упаковки и т. д. Кроме того, это экологическое строительство зданий и объектов инфраструктуры, которое подразумевает использование:

– экологически чистых строительных материалов, в том числе изготовленных из вторичных материалов;

– современных инженерных решений, способных снизить энергозатраты и энергопотребление на жизнеобеспечение зданий и учебных процессов;

– современных отделочных материалов, способствующих оптимальному сбережению тепла в помещениях в зимний период;

– технологий, позволяющих уменьшить потребление воды и снизить издержки на водоснабжение;

– современных средств управления, контроля и оптимизации работы всех систем, сокращая затраты на обслуживание университетских зданий и сооружений.

Зеленый университет – это высшее учебное заведение, действующее на принципах устойчивого развития, которое осуществляет деятельность, направленную на защиту окружающей среды через снижение объемов выбросов углекислого газа, экономию воды, электроэнергии и тепла, развивает экологическую инфраструктуру, разрабатывает просветительские программы и формирует экологическую культуру учащихся. Его студенты и сотрудники участвуют в экологических проектах и акциях, занимаются исследовательской и проектной работой по вопросам охраны окружающей среды и устойчивому развитию.

Несмотря на близость понятий, можно сделать вывод, что зеленый кампус – это вуз, который выстраивает свою стратегию устойчивого развития, изменяя свою инфраструктуру на экологически безопасную. Вместе с тем зеленый университет прежде всего делает упор на сокращение затрат и снижение экологической нагрузки на окружающую среду, но без масштабных изменений инфраструктуры, развивает образовательную и просветительскую деятельность в области экологии и устойчивого развития.

Рассматривая зарубежные вузы, которые могут называться зелеными, можно отметить, что чаще всего они имеют обособленную и изолированную территорию, где расположены учебные корпуса, лаборатории, студенческий кампус и прочие элементы инфраструктуры. Это позволяет им достаточно свободно без учета городской инфраструктуры реализовывать стратегию устойчивого развития, осуществляя возведение зданий и сооружений, их реконструкцию с учетом экологических стандартов зеленого строительства. Например, University of British Columbia (UBC) был одним из первых университетов, кто присоединился к Таллуарской декларации<sup>1</sup> (1990), и первым из университетов Канады, кто присоединился к концепции устойчивого развития (1997). В хо-

де реализации стратегии устойчивого развития университета был разработан план экологизации вуза, включающий в себя перестройку студенческого городка, строительство системы очистки и рециркуляции сточных вод. В результате 258 зданий на территории кампуса были объединены в единую систему, позволяющую снижать нагрузку на экосистему.

King Abdullah University of Science and Technology (Саудовская Аравия) – один из ведущих мировых вузов, где особое внимание уделяется возобновляемым источникам энергии и вопросам использования морской воды в сельском хозяйстве. Здания университета построены таким образом, чтобы использовать естественное освещение и вентиляцию. Спроектированные особым образом крыши зданий позволяют разместить 12 000 квадратных метров солнечных батарей, что дает возможность вырабатывать 3 300 мегаватт-часов чистой энергии в год. При строительстве кампуса применялись переработанные материалы (ТБО), количество которых превысило 75%.

В то же время российские университеты – это здания, часто разрозненно расположенные в городе, плотно окруженные жилыми и офисными кварталами, торговыми центрами и автомагистралями. Большинство из них представляют собой постройки, выполненные по устаревшим экостандартам и технологиям. Стоимость реконструкции этих зданий может превышать стоимость нового строительства, особенно если вуз расположен в черте крупного города, где стоимость земли чрезвычайно высока. Также практически невозможно осуществить программы по озеленению вуза, поскольку высшие учебные заведения крайне ограничены по территории. Такие мероприятия не смогут серьезно улучшить экологическую ситуацию и, скорее всего, являются PR-акциями.

Возможности российских вузов по независимому развитию инфраструктуры практически отсутствуют. В этих условиях экологические технологии могут применяться в очень ограниченном объеме. Воз-

<sup>1</sup> URL: [http://www.ulsf.org/programs\\_talloyres.html](http://www.ulsf.org/programs_talloyres.html) (дата обращения: 30.10.2016).

возможны организация небольших стоянок для велосипедов, заключение договоров с организациями для раздельного сбора мусора, установка в здании университета батарей с регулировкой подачи тепла, водопроводных нажимных кранов или кранов с датчиками движения, датчиков движения для включения и выключения света и некоторые другие технологии.

В результате основные усилия российских вузов направлены на реализацию просветительской, воспитательной и научно-исследовательской функций. И лишь частично удастся реализовывать практическое применение в своей деятельности современных экологических технологий, развивая и совершенствуя свою инфраструктуру. Видимо, именно поэтому в российской практике, говоря о стратегии устойчивого развития для образовательного учреждения, используют термин «зеленый университет», а не «зеленый кампус», признавая, что организовать действительно зеленый кампус в российских условиях пока не получится.

Целевыми аудиториями высших учебных заведений являются студенты, сотрудники, аффилированные лица (партнеры, абитуриенты, выпускники). Анализируя вклад вузов в реализацию стратегии устойчивого развития, можно выделить их непосредственный и опосредованный вклад.

Непосредственный вклад состоит в формировании, развитии и профессиональном становлении личности целевых аудиторий вуза, основанной на принципах социальной ответственности и экологической культуры. Инструментами достижения этой цели являются:

- образовательные программы;
- научные исследования;
- конференции и другие мероприятия, направленные на формирование экологической культуры, социальной ответственности и поддержание здорового образа жизни;
- перестройка процессов университета таким образом, чтобы они соответствовали

принципам экономии ресурсов и снижения экологического давления на окружающую среду;

- создание комфортных условий для работы и отдыха студентов и сотрудников вуза.

Опосредованный вклад вуза можно разделить на глобально-национальный, региональный и уровень отдельных предприятий.

На глобально-национальном уровне высшие учебные заведения способствуют устойчивому развитию и конкурентоспособности экономики страны через формирование специалистов, научные исследования и разработки. На региональном уровне вузы способствуют устойчивому развитию региона, увеличивая его инвестиционную привлекательность, формируя имидж региона через собственный имидж, подготовку кадров, научные исследования и разработки. На уровне отдельных предприятий высшие учебные заведения обеспечивают развитие кадров, способных формировать и реализовывать корпоративную социальную ответственность бизнеса, способствуя его гуманизации.

Таким образом, стратегия зеленого университета должна быть направлена на максимизацию непосредственного и опосредованного вклада образовательного учреждения в устойчивое развитие общества и отдельных субъектов рынка, обеспечивая при этом конкурентное преимущество вуза в борьбе за потребителя и его победу в борьбе за источники финансирования.

К задачам зеленого вуза относятся:

- создание отличительных преимуществ образовательного учреждения и образовательного продукта;
- формирование конкурентоспособного образовательного продукта с более высокой потребительской ценностью;
- максимизация результатов деятельности в достижении социального эффекта, от величины которого будет зависеть как финансирование и стимулирование дея-

тельности образовательного учреждения, так и сама возможность его существования;

– достижение желаемого конкурентного положения (доля рынка, образ в сознании потребителей, конкурентов, контактных аудиторий).

В этих условиях крайне важна роль маркетинга в поддержании и представлении рынку достижений вуза в области устойчивого развития. Основные механизмы инструментов комплекса маркетинга представлены в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Элементы комплекса маркетинга зеленого вуза**

Инструменты комплекса маркетинга	Маркетинговые механизмы достижения целей устойчивого развития
Товар (услуга)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание потребительской ценности через разработку новых и развитие существующих учебных планов, учебных программ, способствующих экологическому воспитанию, воспитанию социальной ответственности.</li> <li>– Трансляция ценностей бренда зеленого вуза на бренды образовательных программ</li> </ul>
Цена	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оптимизация производственных издержек, учет ценовой чувствительности потребителей образовательных программ (восприятие потребителем цены)</li> </ul>
Каналы распределения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение использования информационных технологий (видеоконференций, виртуальных классов, дистанционных образовательных технологий) при взаимодействии со студентами и партнерами</li> </ul>
Продвижение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование имиджа зеленого вуза.</li> <li>– Обучение, воспитание потребности экологизации и устойчивого развития среди контактных аудиторий.</li> <li>– Адаптация коммуникаций и элементов продвижения с целью снижения экологического давления на окружающую среду.</li> <li>– Разработка сообщений с использованием всех возможных современных элементов продвижения и интеграция всех коммуникационных каналов для установления прочных двунаправленных взаимоотношений: вуз – целевая аудитория, целевая аудитория – вуз</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие и обучение научно-педагогических работников и административно-управленческого персонала принципам концепции устойчивого развития, что позволит перенести основные темы экологизации в учебные планы и повседневную жизнь студентов и работников вуза</li> </ul>
Процессы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Консолидация всех процессов создания и реализации образовательной деятельности, научных исследований, позиционирования вуза, программ продвижения, бренд-менеджмента, исследование потребителей и их удовлетворенности.</li> <li>– Реструктуризация бизнес-процессов для экономии ресурсов (электро- и других видов энергии, утилизация отходов, использование бумаги из вторсырья и др.).</li> <li>– Организация всех процессов вуза на принципах зеленого кампуса</li> </ul>
Физические атрибуты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сертификация и аккредитация вуза (в том числе международная ISO 2014).</li> <li>– Членство в профессиональных ассоциациях.</li> <li>– Проведение научных исследований по устойчивому развитию и экологизации экономики.</li> <li>– Публикация результатов исследований в отечественных и зарубежных ведущих журналах по устойчивому развитию, экологическому маркетингу и менеджменту.</li> <li>– Участие ученых вуза в значимых международных конференциях</li> </ul>

Таким образом, рассматривая возможности перехода вуза на принципы устойчивого развития, можно выделить следующие механизмы:

устойчивого развития, можно выделить следующие механизмы:



- специальная постройка учебных корпусов и зданий университета;
- использование геолокационных возможностей расположения вуза;
- экономия расходных материалов;
- применение двухуровневого освещения, специальных экономичных сантехнических приборов, солнечных батарей;
- остекление окон для экономии электро- и теплоэнергии;
- организация удобной среды для жизни, работы и отдыха сотрудников и обучающихся.

#### Список литературы

1. Гришина О. А., Сагинова О. В., Завьялова Н. Б., Сагинов Ю. Л. Концепция устойчивого развития образовательного учреждения // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 3 (57). – С. 5–22.
2. Новоченко Д. В., Малова Д. В. Устойчивое развитие региона // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 4 (58). – С. 34–41.
3. Повестка дня на XXI век. – URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml) (дата обращения: 29.10.2016).
4. Скоробогатых И. И., Лукина А. В., Мусатова Ж. Б. Концепция устойчивого маркетинга // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 4 (58). – С. 5–17.
5. Штыкно Д. А., Мусатова Ж. Б. Роль вуза в формировании концепции устойчивого менеджмента через управление социальным и культурным разнообразием // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 7 (61). – С. 21–37.

#### References

1. Grishina O. A., Saginova O. V., Zav'yalova N. B., Saginov Yu. L. Kontseptsiya ustoychivogo razvitiya obrazovatel'nogo uchrezhdeniya [The Concept of Sustainable Development for the Educational Institution]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2013, No. 3 (57), pp. 5–22. (In Russ.).
2. Novochenko D. V., Malova D. V. Ustoychivoe razvitie regiona [Sustainable Development of Region]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2013, No. 4 (58), pp. 34–41. (In Russ.).
3. Povestka dnya na XXI vek [The Agenda for the 21st Century]. (In Russ.). Available at: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/agenda21.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/agenda21.shtml) (accessed 29.10.2016).
4. Skorobogatykh I. I., Lukina A. V., Musatova Zh. B. Kontseptsiya ustoychivogo marketinga [The Concept of Sustainable Marketing]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2013, No. 4 (58), pp. 5–17. (In Russ.).
5. Shtykhno D. A., Musatova Zh. B. Rol' vuza v formirovanii kontseptsii ustoychivogo menedzhmenta cherez upravlenie sotsial'nym i kul'turnym raznoobraziem [The Role of Higher Education Institution in Shaping the Concept of Sustainable Management through Managing Social and Cultural Diversity]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2013, No. 7 (61), pp. 21–37. (In Russ.).