

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ

Шмелева Надежда Васильевна

Лекция 2 Тема: «Интеграция принципов
устойчивого развития в корпоративную
стратегию»

21.01.2026



Высшая
школа
бизнеса



**В исследовании принимали участие 50 компаний.
Компании-участники относятся преимущественно к сектору
B2C (66%) и B2B (64%), а также B2G (18%) и социальному
предпринимательству (4%).**



**Участники исследования представлены разными индустриями,
как отечественными, так и транснациональными компаниями.
Топ отраслей, представленных в исследовании 2025 года:
FMCG (14%), ритейл (14%), IT (10%).**

56% компаний имеют соответствующий отдел по устойчивому развитию, который ставит цели, задачи и KPI по ESG-проектам

Какие отделы компании ставят цели, задачи и KPI по УР?



Сравнение с 2024

«Индустриализация, инновации и инфраструктура» вошла в тройку наиболее приоритетных ЦУР, тесно связанных с ключевой деятельностью компаний

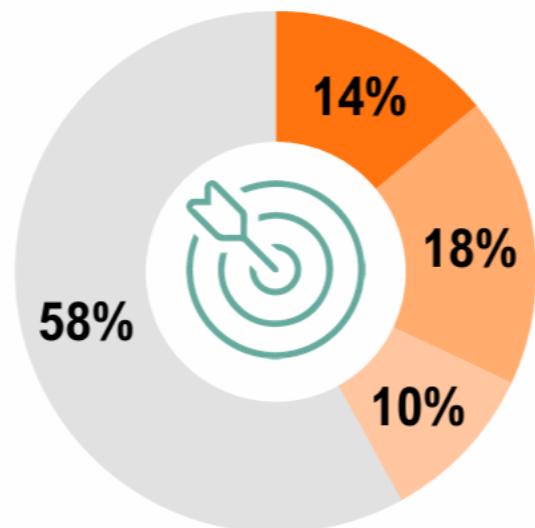
Выберите одну из семнадцати ЦУР ООН, которая наиболее тесно связана с ядром Вашего бизнеса или Вашей операционной деятельности



Сравнение с 2024

42% компаний-участников полностью или частично достигли поставленных целей по УР в 2025 г.

В рамках реализации проекта-участника конкурса E+ Awards 2025 и/или других значимых или ответственных проектов, были ли достигнуты желаемые бизнес-показатели (ROI, EBITDA, продажи, доля рынка и т.д.), которые Вы ставили перед собой? Если применимо, каковы были бизнес-показатели Вашего проекта-участника конкурса E+ Awards 2025 и/или других проектов по УР?



- Цели достигнуты и перевыполнены
- Цели достигнуты полностью
- Цели достигнуты частично
- Не применимо (пока нет возможности посчитать результат/проект пока находится на стадии разработки/не закладывали бизнес-показатели/другое)

ТОП-3 бизнес-достижений

(% среди ответивших):

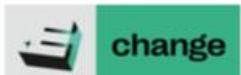
- Улучшение имиджа / репутации бренда (69%),
- Улучшение показателей бренда (50%),
- Привлечение новых потребителей / клиентов (31%)

В большинстве компаний уже выстроена развитая система управления устойчивым развитием (82%)

Какие элементы системы управления устойчивым развитием существуют в Вашей компании?



Сравнение с 2024



Источник: Аккредитование представителей компаний,
в том числе соискателей премии E+ Awards

*Конкретный долгосрочный план достижения целей компании в области УР

**Руководящий документ компании, содержащий заявление о намерениях вести свою деятельность в соответствии с принципами УР

***Присоединение к Глобальному договору ООН и др.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ СБЕР



Системный подход Сбера к *интеграции ESG-факторов и аспектов устойчивого развития во все сферы деятельности* отражен в *многоуровневой архитектуре*, охватывающей все элементы, необходимые для эффективного выполнения целей и обязательств долгосрочного устойчивого развития и совершенствования в области ESG

Архитектура отражает подход Сбера к определению общественно значимой цели, *интеграцию во все направления деятельности социальной, экологической и управленческой ответственности*, *учет глобальных целей устойчивого развития*, каскадирование наиболее существенных тем через направления к задачам.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ СБЕР

Четыре уровня воздействия и роли Сбера



Сбер осуществляет регулярную коммуникацию с широким кругом заинтересованных сторон (ЗС), выделяя для себя 11 ключевых групп. Сбер определил каналы взаимодействия и ответственные подразделения для поддержания постоянной коммуникации со всеми группами стейкхолдеров. В основе подхода Сбера к взаимодействию с заинтересованными сторонами лежат требования международных и национальных стандартов и рекомендаций, включая GRI, UNEP PRB, рекомендации Банка России, стандарты ISSB Фонда МСФО.

Анализ существенности: точки зрения стейкхолдеров на управление устойчивым развитием и взаимодействие с заинтересованными сторонами

Анализ существенности в контексте управления устойчивым развитием предполагает оценку фактического или потенциального воздействия предприятия на людей или окружающую среду в кратко-, средне- или долгосрочной перспективе. Результатом такого анализа становится перечень наиболее важных для компании тем устойчивого развития.

Информация об анализе существенности в области ESG отражается в **отчётах об устойчивом развитии (ESG)**. Такие отчёты содержат качественную и количественную информацию по экологическим, социальным показателям и показателям управления, а также анализ стратегии, целей и инициатив компаний в области устойчивого развития

Цели

- **Определение приоритетных целей и задач** по учёту ESG-факторов и вопросов устойчивого развития. На основе оценки определяют цели и задачи, которые должны быть интегрированы в стратегию компании.
- **Выявление рисков и возможностей**, связанных с ESG-факторами, и управление ими. Например, оценка существенности потенциального влияния на бизнес долгосрочных рисков (например, изменения климата) позволяет сформировать проактивный подход к управлению компанией.
- **Учёт интересов заинтересованных сторон** (работников, профсоюзов, местных сообществ и т. д.). Анализ существенности помогает определить значимость интересов для формирования миссии, целей и стратегии компании.
- **Определение тенденций ESG** — интервью и сбор информации, проводимые в рамках оценки существенности, дают представление о тенденциях отрасли.

Взаимодействие с заинтересованными сторонами и определение существенных тем

Основные группы заинтересованных сторон Сбера и существенные темы, значимые для них

Группа заинтересованных сторон

Клиенты

Акционеры и инвесторы

Регулирующие органы

Органы государственной власти Российской Федерации регионального и федерального уровня

СМИ

Участники финансового рынка

Международные организации в области ESG и устойчивого развития

Профессиональное сообщество

Поставщики и подрядчики

Местные сообщества и НКО

Сотрудники

Существенные темы

Практики безопасности

Удовлетворенность клиентов

Развитие технологий и инноваций, цифровизация

Вклад в экономическое развитие

Корпоративное управление и деловая этика

Управление рисками

Ответственное финансирование

Содействие ESG-трансформации клиентов

Ответственная цепочка поставок

Климатическая повестка

Экологические аспекты

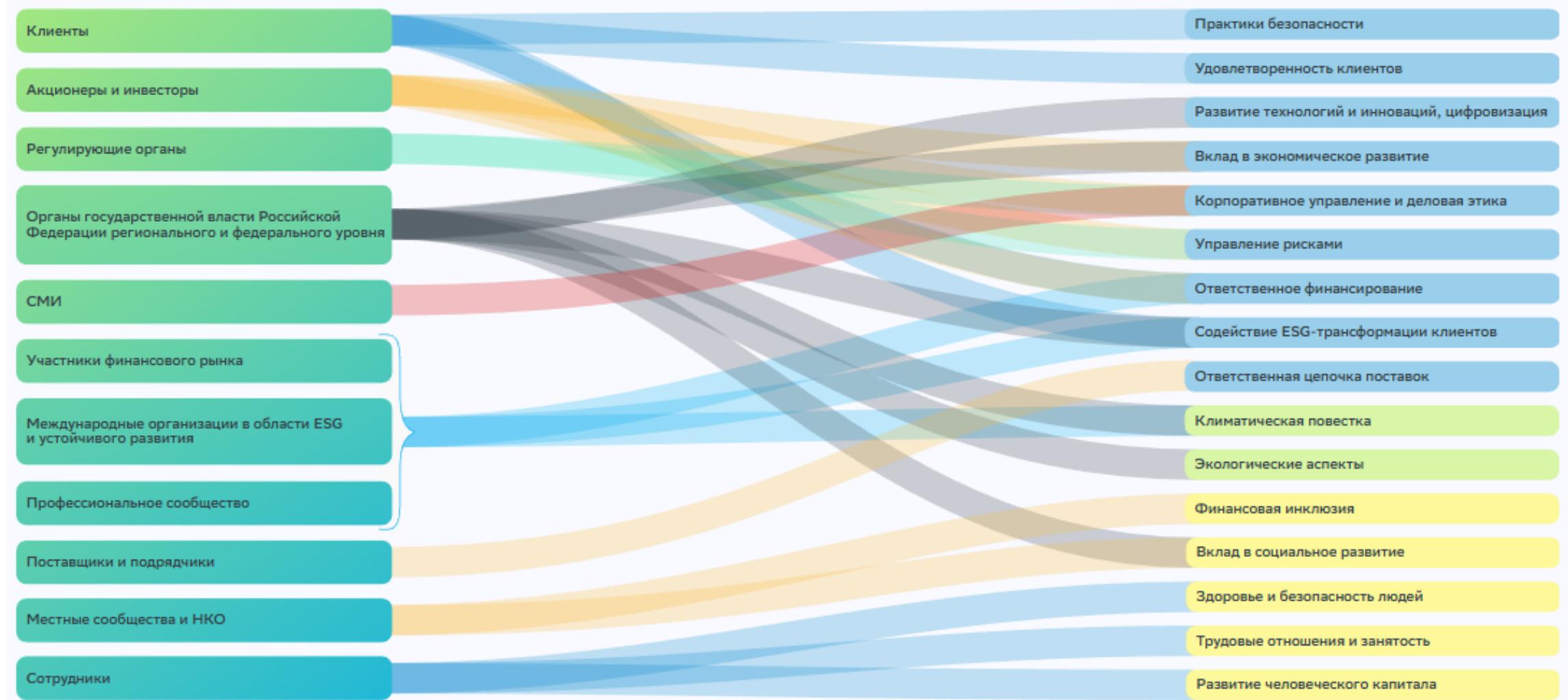
Финансовая инклузия

Вклад в социальное развитие

Здоровье и безопасность людей

Трудовые отношения и занятость

Развитие человеческого капитала



Взаимодействие с заинтересованными сторонами и определение существенных тем

Заинтересованные стороны	Права заинтересованных сторон	Подход Сбера к обеспечению прав заинтересованных сторон
 Клиенты	<ul style="list-style-type: none">• Право на защиту персональных данных• Право на благоприятную окружающую среду местных сообществ• Права коренных народов• Право на равенство и недискриминацию	Сбер реализует комплексные инициативы по развитию инклюзивной среды и повышению доступности социально значимых финансовых и нефинансовых продуктов и услуг для уязвимых категорий граждан
 Контрагенты	<ul style="list-style-type: none">• Право на защиту персональных данных• Трудовые права сотрудников контрагентов:<ul style="list-style-type: none">– право на безопасный труд– право не подвергаться рабскому, принудительному, детскому труду– право на достойные условия труда– право на свободу объединения и ведения коллективных переговоров• Право на благоприятную окружающую среду местных сообществ• Права коренных народов	Сбер требует от поставщиков и деловых партнеров соблюдать права и свободы человека, отслеживает выполнение требований и повышает осведомленность в области прав человека
 Сотрудники	<ul style="list-style-type: none">• Право не подвергаться рабскому, принудительному и детскому труду• Право на равенство и недискриминацию• Право на здоровье и безопасный труд• Право на справедливое вознаграждение• Право на отпуск• Право на неприкосновенность частной жизни и защиту персональных данных• Право на образование• Право на свободу объединения и ведения коллективных переговоров	Сбер обеспечивает равные права и возможности и формирует поддерживающую среду для раскрытия потенциала каждого сотрудника

ESG-компас Сбера

ESG-компас наглядно отражает взаимосвязь существенных тем, лежащих в основе Отчета, с Целями устойчивого развития ООН, национальными целями развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года, положениями Политики по ESG.

Существенные темы	Цели устойчивого развития ООН	Национальные цели развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года <small>i</small>	Направления Политики по ESG Сбера	Задачи Политики по ESG Сбера	Раскрытие в Отчете Сбера
Окружающая среда					
Климатическая повестка	 	<ul style="list-style-type: none">Устойчивая и динамичная экономикаРеализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности	Направление II. Развитие практик управления климатическими рисками	     	Климатическая повестка
Экологические аспекты		<ul style="list-style-type: none">Экологическое благополучиеКомфортная и безопасная среда для жизни	Направление I. Минимизация воздействия на окружающую среду	    	Экологические аспекты

Источник: ESG-стратегия и система управления устойчивым развитием

АНАЛИЗ СУЩЕСТВЕННОСТИ КОМПАНИИ ДОМ РФ

Матрица существенности



Источник: <https://xn--d1aqf.xn--p1ai/investors/sustainability-report/?ysclid=mkpnr71xc6497662980>

ВИДЫ СТРАТЕГИЙ: СТРУКТУРА И ВЗАИМОСВЯЗИ

Стратегия — системный, мультидисциплинарный по своей природе феномен. По своему влиянию, многомерности и структуре она иерархична. Поэтому целостная система стратегии должна интегрировать **национальные, региональные, отраслевые и корпоративные стратегии**.

Национальные стратегии развития всегда реализуются в условиях глобального, взаимосвязанного мира, поэтому они должны учитывать факторы и противоречия развития тенденции к глобализации.

Типичная ошибка при разработке стратегии национального и регионального уровней — игнорирование стратегий отечественных и зарубежных корпораций, действующих в пределах их территорий. Именно корпоративные стратегии должны воплощать стратегии стран и регионов в реальность. Важность разработки **корпоративных стратегий**, конкретизирующих национальные стратегические проекты, требует, чтобы эти стратегии были субординированы с общим замыслом национальной стратегии. Таким образом, корпоративные стратегии должны исходить из необходимости участия в реализации тех или иных целей национальной стратегии. Такая субординация должна создаваться не принудительно, а через механизмы координации, экономической заинтересованности и инициативы самих корпораций.

Наиболее инновационные и потенциально успешные стратегии основаны на анализе малоизвестных или еще не осознанных к началу реализации стратегии трендов и закономерностей.

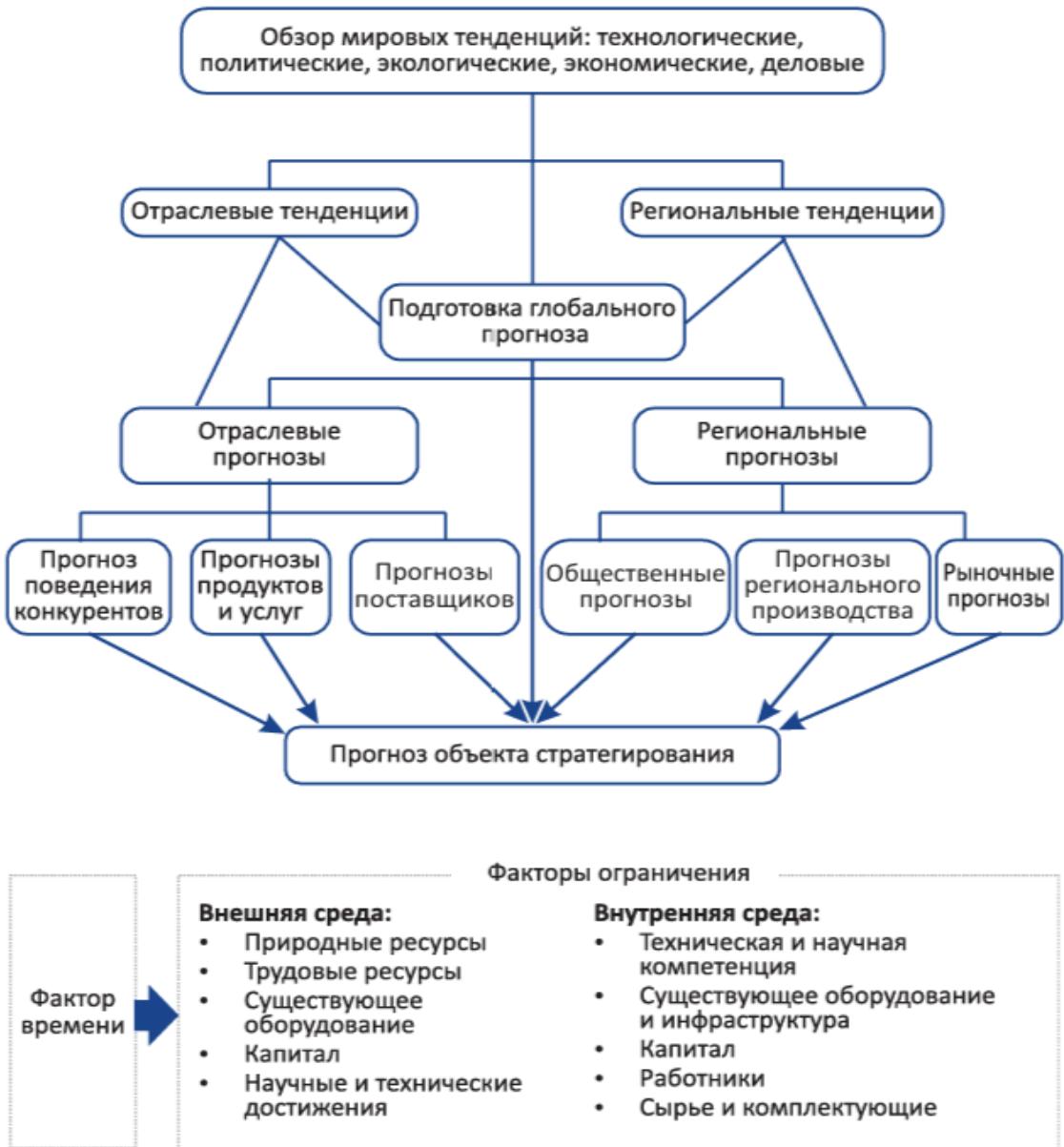
ВИДЫ СТРАТЕГИЙ: СТРУКТУРА И ВЗАИМОСВЯЗИ

Бизнес-стратегия включает:

- Решение конкретных стратегических проблем компаний
- Координацию стратегических инициатив функциональных подразделений
- Накопление необходимых знаний и средств производства
- Разработку конкурентной стратегии и рыночной политики, обеспечивающей устойчивое преимущество на рынке
- Реакцию на изменения в отрасли и экономике в целом, в юридической, политической и иных значимых сферах

Бизнес-стратегия – это модель управления подразделением для достижения его оптимальной производительности и конкурентоспособности на рынке, являющаяся главной для управленаца на данный момент, а в дальнейшем корректируемой им под меняющиеся условия существования. Каждая компания должна иметь бизнес-стратегию для создания благоприятных условий и достижения успехов в будущем.

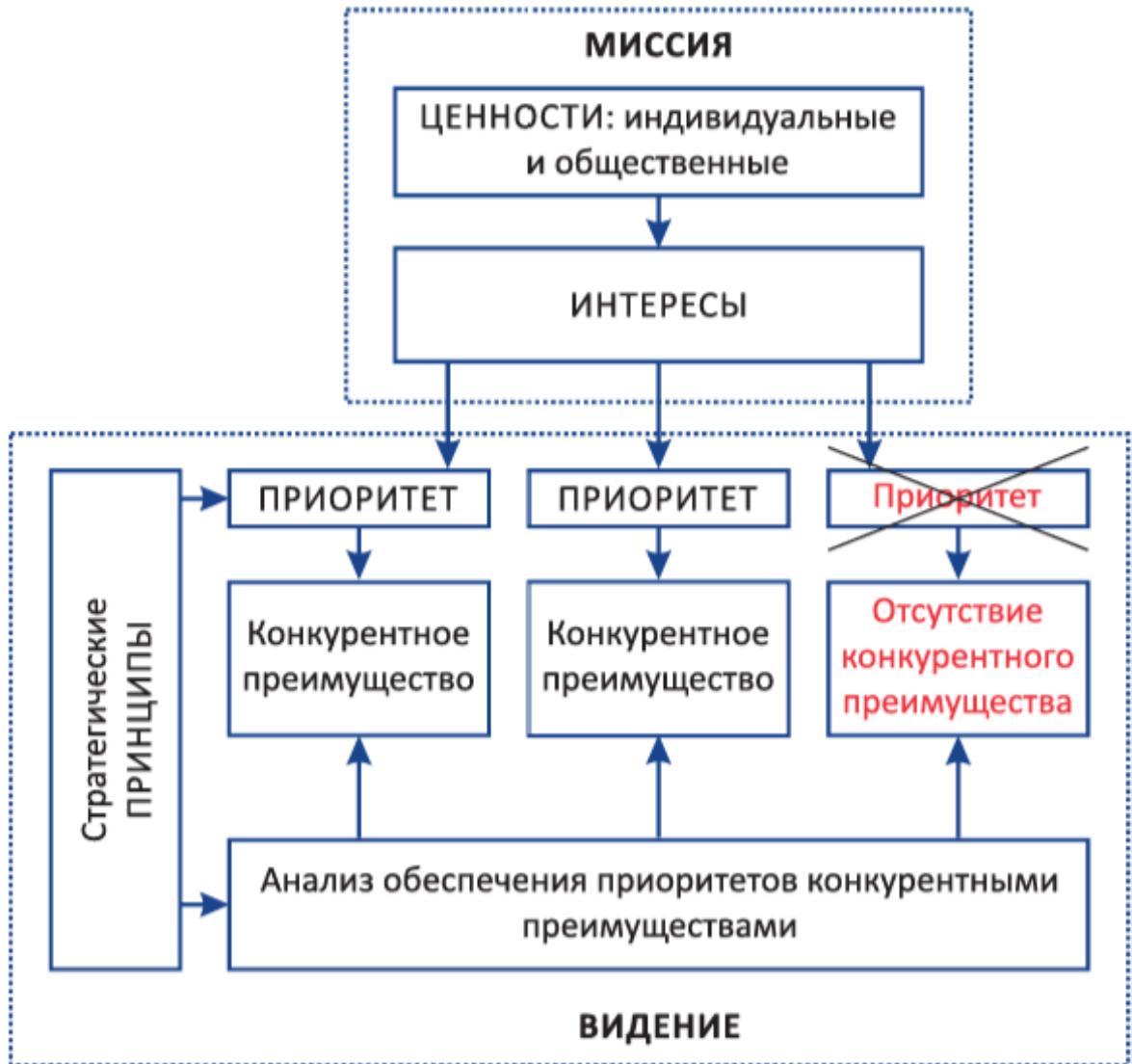
ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ



Этап 1. Изучение и прогнозирование внутренней и внешней среды

Разработка стратегии начинается с анализа прогнозов, изучения внешней и внутренней среды объекта стратегирования. «Результат анализа глобальных, региональных и отраслевых трендов и закономерностей затем используется для актуализации глобального прогноза, а впоследствии — для региональных и отраслевых поисковых и целеориентированных прогнозов. Так создается платформа последующих оценок возможных конкурентных преимуществ и выбора на их основе приоритетов стратегируемого объекта. Конечным результатом прогнозной деятельности является новый прогноз, специфичный для конкретного объекта стратегирования, который раскрывает наиболее важные, прямо или косвенно связанные с перспективами объекта глобальные, отраслевые и региональные тренды, влияющие на текущую и будущую деятельность объекта.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ



Этап 2. Формулирование миссии, основополагающих компонентов видения и стратегических приоритетов

Миссия является первым практическим документом стратегии, создаваемый в результате сканирования, анализа и прогнозов внешней и внутренней среды, стартовый этап в разработке непосредственно стратегии и основной ориентир на всех последующих этапах стратегирования и для отражающих эти этапы документов.

Всего в нескольких предложениях миссии должно быть сформулировано:

- 1) в какой сфере функционирует объект;
- 2) в каком регионе;
- 3) какую пользу функционирование социально-экономической системы должно приносить населению, то есть чем данный объект стратегии уникален и ценен для потребителя.

Приоритеты — это конечный продукт видения. Они являются концентрацией ценностей и интересов. Приоритетами в осуществлении сформулированной миссии выступают стратегические направления развития, необходимые для ее реализации.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

Этап 3. Целеполагание и целевые программы

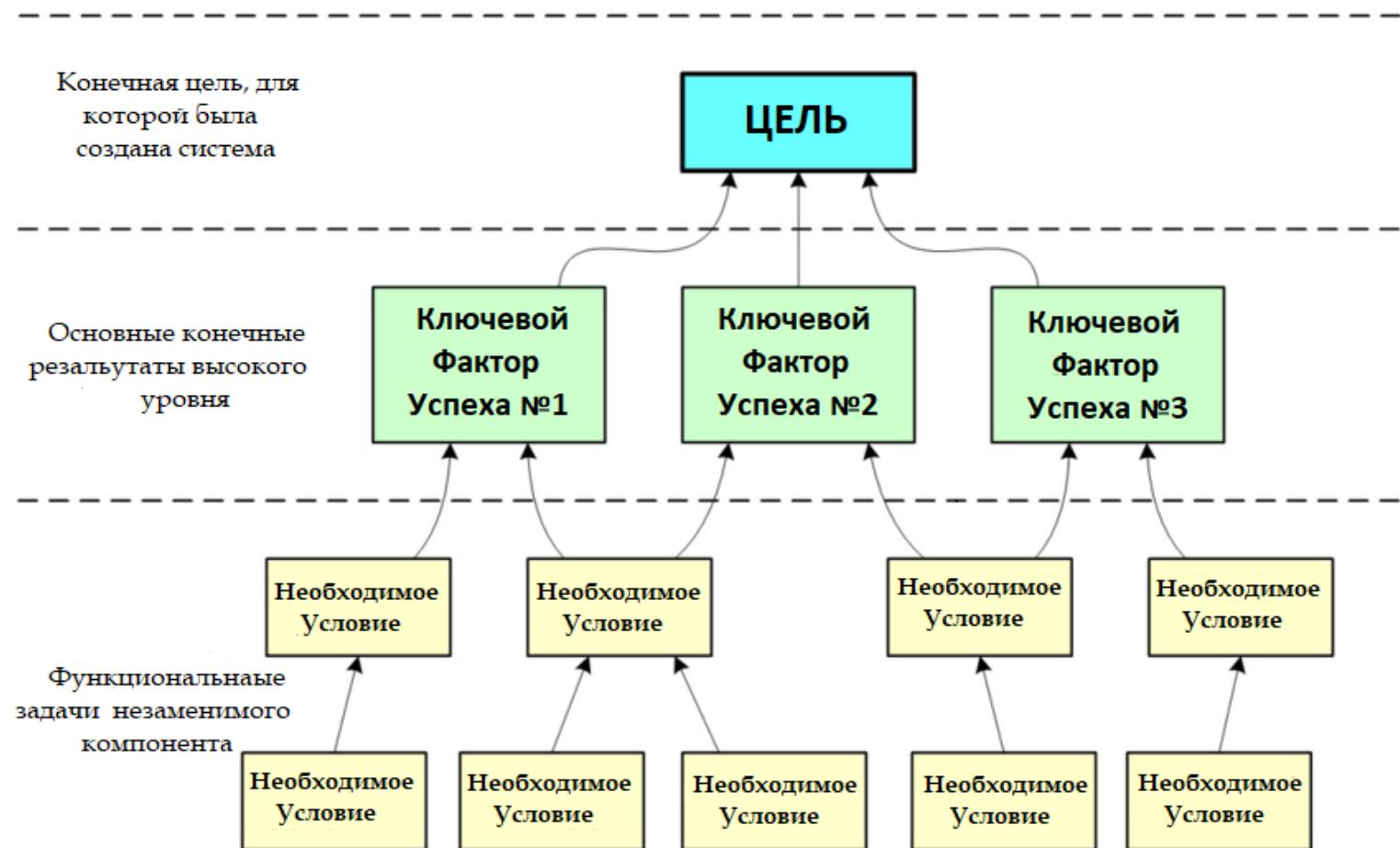
Целеполагание — начало превращения стратегии в практическую реальность. Исходя из сущностных положений миссии и основываясь на философском фундаменте видения, целеполагание представляет собой качественную ориентацию, детализацию приоритетов, субординацию и взаимосвязь отдельных целей стратегии объекта. Если число приоритетов ограничено обычно несколькими позициями (поскольку их чрезмерное количество приводит не просто к распылению ресурсов, а к расплывчатости самого видения стратегии и ее миссии), то цели стратегического проекта — более многообразны и могут предполагать наличие промежуточных целей (подцелей) и этапов (подэтапов) их реализации, образуя достаточно сложную систему.

Цели должны иметь ясно выраженные качественные критерии их достижения, поскольку в общем виде целями являются переходы тех или иных элементов социально-экономической системы общества и ее материальной основы в качественно новое состояние. Для реализации каждой цели стратегии разрабатывается целевая программа, в которой и сконцентрированы взаимосвязанные по времени и обеспеченные всеми ресурсами задачи. Если цель — это качественный ориентир реализации стратегического приоритета, то задачи — это первый элемент стратегии, имеющий обоснованные количественные характеристики.

Все задачи стратегии устанавливаются в контексте ресурсных лимитов объекта под определяющим влиянием фактора времени.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Цели должны рассматриваться во взаимосвязи с сопряженными задачами для того, чтобы обеспечить их непротиворечивость и согласованность в стремлении рационально распределить имеющиеся ресурсы. Для оценки степени достижения цели необходимо обеспечить измеримость поставленной цели, которая может быть как количественной, так и качественной. Гибкость целей проявляется в возможности ее корректировки в силу изменений, происходящих во внутренней и внешней среде системы. Рассматривая цель как целостный объект, важно установить ее структуру, графическая модель которой представляет собой древовидный граф (дерево целей).



Целеполагание

Степень достижения цели оценивается с помощью критерий, выбранных для конкретного решения. Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотнесенными с миссией, а также должны иметь временные рамки их достижения. Эти отличительные черты целей называют ***SMART-характеристикой***. SMART – это аббревиатура следующих пяти слов и понятий:



Какого именно результата вы хотите достигнуть?



По какому показателю вы поймете, что пришли к цели?



Ваша цель достижимая?



Эта цель сопряжена с глобальными целями компании?



Когда вы хотите прийти к этой цели?

Цели УР компании Яндекс

Качество жизни



Национальные цели¹: «Комфортная и безопасная среда для жизни»,
«Сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей»,
«Реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов»

	Цели	Метрики	Цели	
Удобство, качество и безопасность сервисов	<ul style="list-style-type: none">Обеспечивать полезность сервисов Яндекса для решения повседневных задач, поддерживать их высокое качество и заботиться о безопасности пользования	<ul style="list-style-type: none">Метрики удовлетворённости пользователей и партнёров сервисов, отслеживаемые разными сервисами Яндексаи другие метрики	Энергоэффективность собственной инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none">Внедрять энергоэффективные решения с учётом возможностей оптимизации затрат и снижения экологического воздействия
Инклюзия	<ul style="list-style-type: none">Обеспечивать доступность сервисов Яндекса для всех пользователей, независимо от особенностей здоровья или возраста	<ul style="list-style-type: none">Количество сервисов Яндекса, доступных для людей с особенностями здоровьяи другие метрики	Упаковка и отходы	<ul style="list-style-type: none">Минимизировать объёмы отходов, попадающих на полигон
Системная благотворительность	<ul style="list-style-type: none">Применять технологии и технические компетенции Яндекса, чтобы развивать системную благотворительность	<ul style="list-style-type: none">Количество благополучателей постоянных программ фонда «Помощь рядом»и другие метрики	Углеродный след	<ul style="list-style-type: none">Оценивать углеродный след собственной инфраструктуры и сервисов и искать решения для его минимизацииРазвивать сервисы, которые способствуют эффективному использованию ресурсов и снижению негативного воздействия на окружающую среду

Экологическое воздействие



Национальные цели: «Экологическое благополучие»,
«Устойчивая и динамичная экономика»

Цели УР и ESG компании СБЕР на 2026 г.



Снижение собственного воздействия

- 25% – доля отходов, переданных на переработку
- 70 млн КВт*ч – зеленой энергии поставлено объектам банка (7% от энергобаланса)

Климатическая стратегия ①:

- 30% – снижение выбросов по Охвату 1
- 40% – снижение выбросов по Охвату 2

Забота о сотрудниках

- 50 тыс. корпоративных волонтеров
- 75% сотрудников вовлечены в ESG-повестку

Кибербезопасность

- 0 хищений с корреспондентских счетов Банка из-за кибератак
- 0 простоев от кибератак



Клиенты

B2C-клиенты

- Разработка и развитие ESG-продуктов, предвосхищающих мотивы и удовлетворяющих потребности розничных клиентов
- Развитие инклюзии и повышение доступности сервисов для клиентов

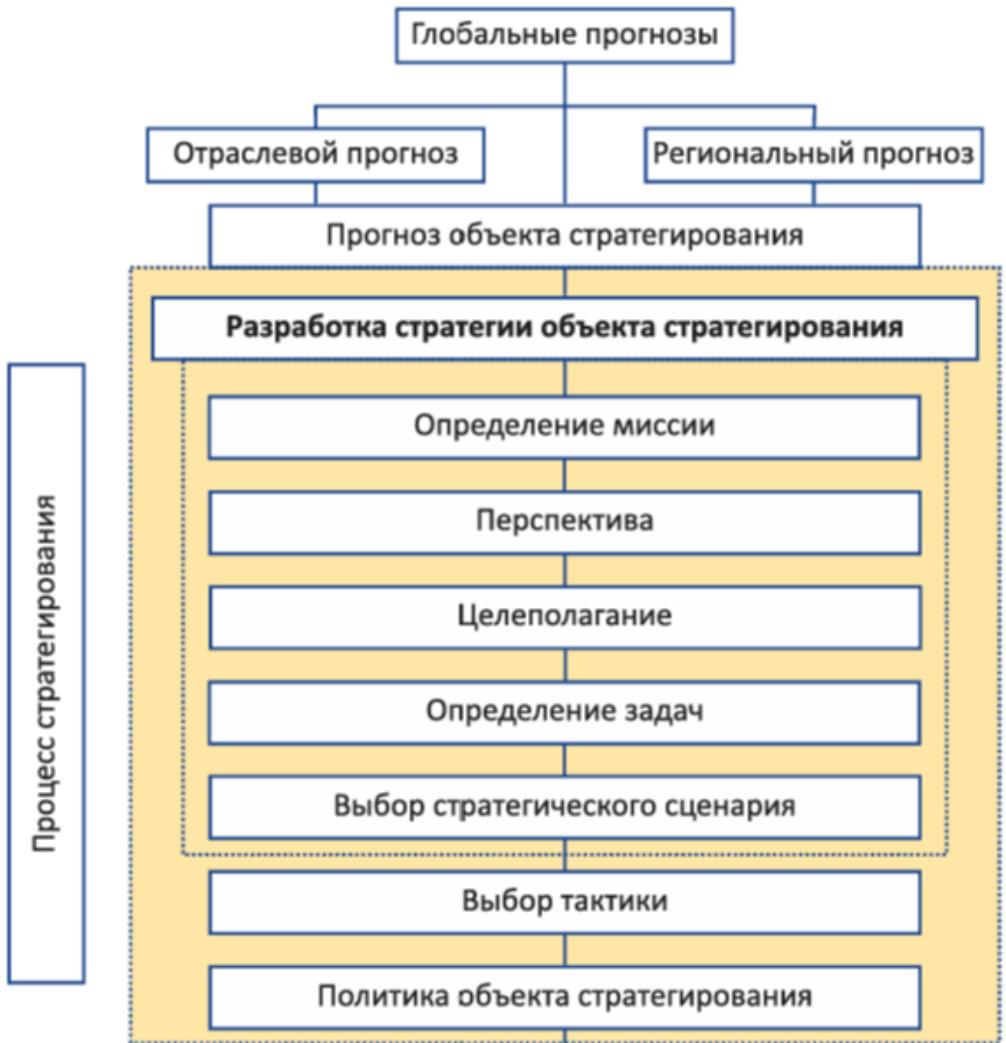
B2B-клиенты

- Рост портфеля ответственного финансирования
- Разработка продуктов, в том числе на базе устойчивых технологий, включая зеленые технологии

B2G-клиенты

- Развитие устойчивых технологий для достижения национальных целей и реализации национальных проектов
- Разработка клиентских продуктов, использование которых способствует достижению национальных целей
- >70 регионов сотрудничают со Сбером в области ESG-трансформации

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ



Этап 4. Определение стратегических сценариев

Когда важнейшие организационные формы и элементы стратегии (отраженные в виде документов): миссия, видение, цели, целевые программы, стратегические проекты и технологические платформы, интегрирующие ресурсообеспеченные задачи, уже разработаны и предварительно одобрены, следующим шагом в процессе стратегирования является выбор оптимума как минимум из трех возможных и обязательно альтернативных вариантов стратегических сценариев, с помощью которых достигаются одобренные приоритеты, цели, задачи.

Этап 5. Разработка стратегического плана

После выбора предпочтительного сценария разрабатывается стратегический план его реализации, формируются проекты и платформы. Стратегический план должен быть блоковым, укрупненным, более гибким, предусматривающим адаптацию к будущим труднопредсказуемым условиям.

Стратегический план включает конструирование конкретных специфичных ограничений будущего функционирования объекта, в которых анализируются пять базовых экономических факторов. Это обеспечивает анализ масштабов, необходимых для достижения целей и всех задач стратегии, ее проектов, сырья и комплектующих, трудовых ресурсов, инвестиционного и операционного капитала (в виде крупномасштабного бюджета), производственных мощностей и иной инфраструктуры.

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УР

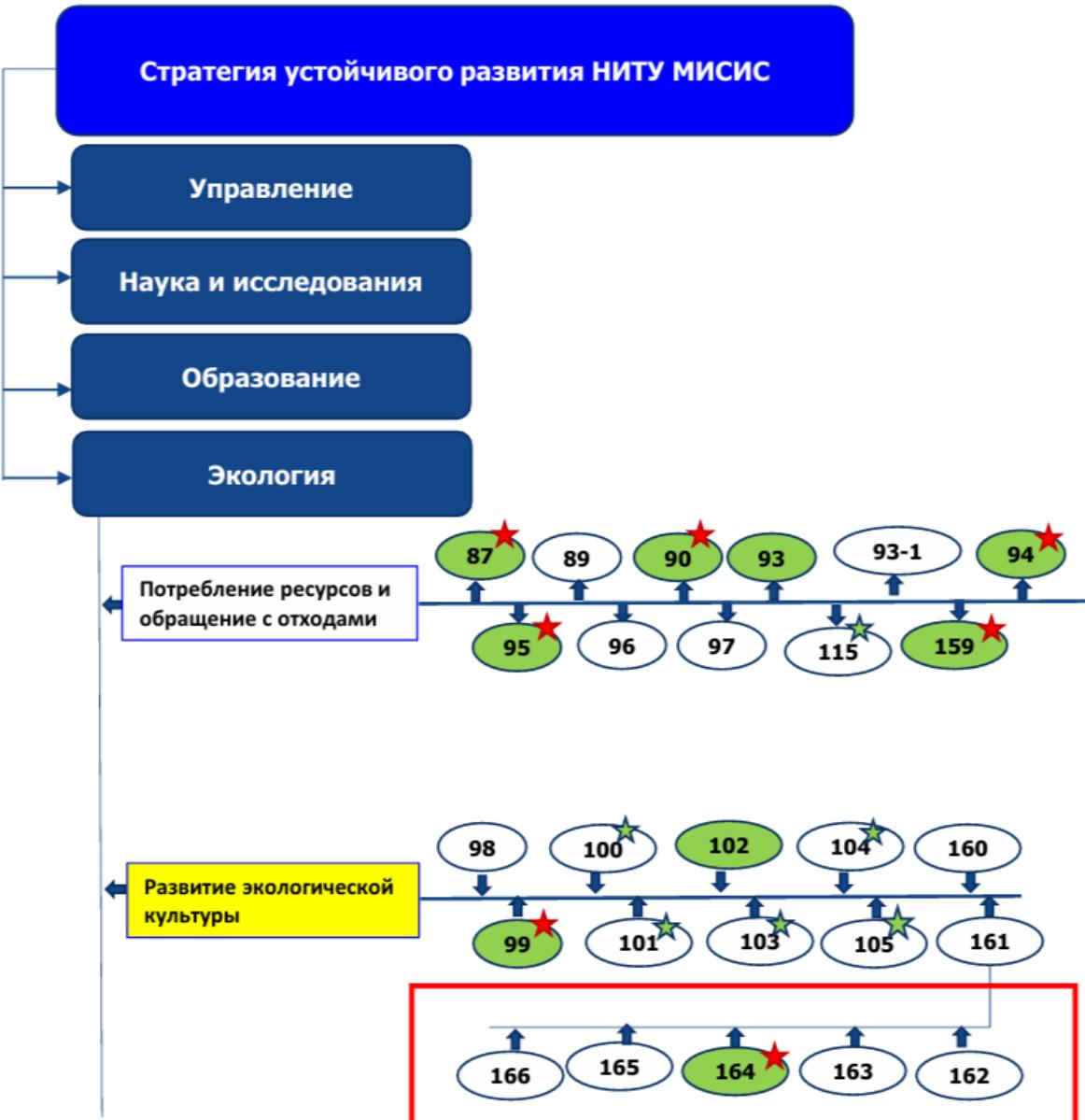
Этап 6. Разработка дорожной карты

Нет стратегии без понимания хронологических рамок ее осуществления.

Реальные временные ограничения должны устанавливаться для всех этапов стратегирования: от стратегии входа до стратегии выхода, включая все базовые экономические факторы, их распределение и размещение, их комбинирование для использования в процессах реализации стратегии.



Фрагмент дорожной карты стратегии УР НИТУ МИСИС, 2024 – 2030 гг.



№	Мероприятие
162	<p>Разработать план мероприятий, направленных на достижение целей программы повышения энергоэффективности и снижения выбросов ПГ, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> • увеличение доли потребления энергии из ВИЭ в корпусах кампуса • использование общественного транспорта вместо личного (сокращение косвенных выбросов по Scope 3) • сокращение количества командировок и переход на ВКС при ведении административной деятельности (сокращение косвенных выбросов по Scope 3)
163	<p>Разработать систему оценки эффективности реализуемых мероприятий по направлениям снижения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выбросов и ПГ (отчет 2ТП-Воздух); - потребляемых ресурсов; - отходов
164	<p>Внедрить систему оценки эффективности реализуемых мероприятий по направлениям снижения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выбросов и ПГ (отчет 2ТП-Воздух); - потребляемых ресурсов; - отходов
165	<p>Организовать систему сбора, мониторинга и анализа данных по выбросам загрязняющих веществ в атмосфере и ПГ (отчет 2ТП-Воздух)</p> <p>Для решения задачи по расчету выбросов ПГ (своими силами или силами стороннего подрядчика) рекомендуется разработать и реализовать план мероприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сформировать экспертную группу по расчету выбросов и ПГ (главный инженер, экологи, экономисты и др.); - определить бюджет, сроки и ресурсы для реализации проекта; - определить границы процессов для количественного определения выбросов ПГ и выбрать методику расчета выбросов ПГ; - осуществить сбор и обработку данных, необходимых для расчета удельных выбросов ПГ; - провести расчет удельных выбросов ПГ; (при необходимости) провести верификацию отчета по расчету удельных выбросов ПГ
166	<p>Определить в 2026 году базу для расчета выбросов ПГ за период 2023-2025гг. и осуществить расчет выбросов ПГ по всем зонам охвата (1-3) и суммарной эмиссии</p>

- 10** - мероприятие № 10 дорожной карты стратегии устойчивого развития НИТУ МИСИС, которые должны быть реализованы на 1-м этапе (2024 -2025 гг.). **★** - обязательное к реализации в 2024 году
- 116** - мероприятие № 116 дорожной карты стратегии устойчивого развития НИТУ МИСИС, которые могут быть реализованы в соответствии со сроками дорожной карты в период с 2025 по 2030 гг.
- 25** - мероприятие № 25 дорожной карты стратегии устойчивого развития НИТУ МИСИС, которое может быть реализовано в соответствии со сроками дорожной карты, но желательно начать подготовительный этап в 2024 год

Таймлайн дорожной карты стратегии УР НИТУ МИСИС, 2024 – 2030 гг.

№	Мероприятие	1Q\24	2Q\24	3Q\24	4Q\24
УПРАВЛЕНИЕ	Создать подразделение/отдел устойчивого развития в Управлении стратегического развития, которое будет отвечать за реализацию стратегии УР в части сбора и отчетности по нефинансовым показателям. Создать Совет по Устойчивому развитию Университета.		1		
	Создать экспертную Рабочую группу по валидации деятельности структурных подразделений, образовательных программ, научных проектов, реализуемых Университетом и кадровых ресурсов на предмет принадлежности к УР. Выделить кафедры и иные структурные подразделения Университета, на базе которой реализация стратегия УР представляется наиболее перспективной. Определить специалистов, которые могут стать «амбассадорами УР»		3		
	Разработать политику устойчивого развития для Университета (версия 1.0)			5	
	Обеспечить повышение квалификации по УР для ответственных за УР от АУП и от институтов Университета			6	★
	Создать и регулярно наполнять актуальным контентом специальный раздел «Устойчивое развитие» на корпоративном сайте, отражающий стратегию организации в отношении повестки УР, о проектах, связанных с УР, с публичными отчетами об УР и достижениями по всем блокам, охватывающим повестку УР. Разработать в перспективе отдельный сайт под доменом sustainability.misis.ru		7		
	Доработать коммуникационную стратегию с учетом повестки УР		8	★	
	Интегрировать повестку УР во все основные презентационные материалы университета.			9	★
	Интегрировать тематику УР в контент-планы корпоративных социальных медиа, дополнить существующий рубрикатор рубрикой «Устойчивое развитие», ввести одноименный хештег			10	★
	Обеспечить ежеквартальный сбор статистики и информации по ключевым показателям УР в раскладке по тематическим блокам Образование, Наука, Экология, Социальные аспекты, Управление (в 2024 году - запуск в pilotном режиме)			30	★
	Обеспечить подготовку Отчета об устойчивом развитии, в котором публиковать статистику нефинансовых показателей, основные практики, инициативы, достижения стратегии УР и планы по УР (периодичность – ежегодно)		31		
ОБРАЗОВАНИЕ / НАУКА	Обеспечить публикацию и презентацию Отчета об устойчивом развитии университета на сайте вуза			33	
	Систематизировать текущие прикладные и междисциплинарные научные исследования Университета с определением и выделением ключевых проектов в области УР		50	★	
	Систематизировать публикации с выделением тех, которые могут быть отнесены к теме УР			58-1	★
	Обеспечить разработку модуля по УР для одной из базовых дисциплин в рамках реализации основных образовательных программ на всех уровнях подготовки (например, ввести модуль «Экономика устойчивого развития» в рамках общего курса «Экономика») или преобразование курса «Экономика» в курс «Экономика устойчивого развития» путем встраивания модулей по УР	38-1			
ОБРАЗОВАНИЕ / ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЕ	Определение алгоритмов введения модуля по УР в одну из базовых дисциплин в рамках реализации основных образовательных программ на всех уровнях подготовки		38		

★ - мероприятия, реализующиеся в Университете, но требующие корректировки в рамках реализации стратегии УР

Рефлексия (3-2-1)



https://docs.google.com/spreadsheets/d/1C40q7USBeir1U2pXzQlbk6_jceowZSzPDxH3Fn4yJx8/edit?usp=sharing