

# ОТ ПРИВЕРЖЕННОСТИ – К ИЗМЕРИМОМУ РЕЗУЛЬТАТУ



№2

## Дисклеймер

Настоящий материал подготовлен АО "Казахстанская фондовая биржа" (KASE) совместно с Sustainability Solutions на основе информации, полученной из официальных и общедоступных источников, и предоставляется исключительно в информационных целях.

KASE и Sustainability Solutions не гарантируют точность, полноту, достоверность или актуальность информации, полученной из третьих источников, и не несут ответственности за возможные ошибки, неточности или упущения.

Содержание материала и выводы, отраженные в ней, не является инвестиционной рекомендацией, предложением или рекламой каких-либо финансовых инструментов, услуг или компаний. Любые решения, принимаемые на основе представленной информации, осуществляются пользователями самостоятельно и на их собственный риск.

KASE и Sustainability Solutions оставляют за собой право вносить изменения и дополнения в настоящий материал без предварительного уведомления. Использование, распространение или воспроизведение информации из данного материала осуществляется с соблюдением применимого законодательства, включая нормы об авторских и смежных правах, при этом вся ответственность за такие действия возлагается на пользователя.

В новых условиях способность компаний создавать позитивное воздействие на окружающую среду и общество и вносить измеримый вклад в ЦУР становится ключевым фактором доверия со стороны инвесторов и конкурентоспособности на рынке капитала.

Переход от намерений и деклараций к реальным изменениям в экологической, социальной и экономической среде требует от бизнеса внедрения инструментов, позволяющих измерять прогресс от реализуемых проектов и программ в области устойчивого развития и ESG и внедрять данные в систему планирования и управления для повышения эффективности и результативности.

## Выполнение планов vs полученные эффекты: что оценивать?

Существующие подходы и инструменты, которые могут использоваться для измерения и оценки достижения целей устойчивого развития разнообразны и зависят от многих факторов: целей и задач оценки, доступности данных, ресурсов, которыми располагает компания.

Наиболее простым подходом, который использует бизнес, является измерение непосредственных результатов реализуемых мероприятий, проектов и инициатив. Примерами таких результатов являются объем инвестиций, количество посаженных деревьев, число обученных сотрудников или количество клиентов, скачавших приложение.

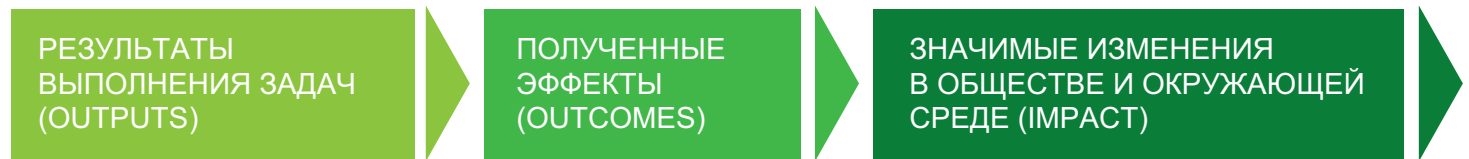
Однако такая оценка показывает, что именно было сделано, но не дает ответа на более важный вопрос: привели ли эти действия к значимым изменениям для общества, экономики и окружающей среды. Она также не позволяет в полной мере оценить реальное воздействие компании, даже если изначально целью инициативы было решение существенной социальной, экологической или климатической проблемы, например улучшение экологической обстановки в городе или повышение качества жизни населения.



Раскрытие вклада компании в решение задач устойчивого развития через прямые показатели проектов в меньшей степени удовлетворяет заинтересованные стороны, а разница в подходах к оценке вклада (воздействия) может отражаться на результатах рейтингования, оценке компании инвесторами и покупателями.

Согласно Теории изменений (Theory of Change) (1), важно не только достигать непосредственных результатов (outputs), но и обеспечивать, чтобы они приводили к качественным изменениям (outcomes) и, в конечном итоге, к ожидаемому позитивному воздействию (impact) (Рис.1).

**Рисунок 1. Часть упрощенной логической модели OUTPUTS-OUTCOMES-IMPACT "Теории изменений"**



Таким образом, с точки зрения эффективности достижения ЦУР, компаниям необходимо смещать акцент с учета отдельных действий и мероприятий на оценку создаваемых эффектов и изменений в социальной, экологической и экономической сфере, включая изменения в условиях жизни целевых групп заинтересованных сторон и состоянии окружающей среды, возникающие в результате деятельности бизнеса, его программ и проектов.

В то время как измерение и оценка непосредственных результатов (outputs) практикуется широким кругом компаний, оценка эффектов применяется в большей степени компаниями со зрелыми практиками управления устойчивым развитием (ESG). Эволюцию объектов оценки можно проследить на примерах, представленных в Таблице 2.

**Таблица 1. Характеристики результатов OUTPUTS-OUTCOMES-IMPACT по группам**

Тип результата	Outputs	Outcomes	Impact
<b>Характеристики</b>			
<b>Определение</b>	Прямые результаты проекта или инициативы	Изменения в условиях жизни целевых групп заинтересованных сторон и/или в окружающей среде, произошедшие в результате реализации проекта или инициативы	Конечные, долгосрочные изменения, происходящие на более широком уровне — в обществе, в отрасли или окружающей среде
<b>Горизонт</b>	Короткий	Средний	Длинный
<b>Суть</b>	Отражают, сколько было сделано в ходе проекта, инициативы	Отражают ценность, созданную в результате реализации проекта или инициативы	Отражает глобальную цель проекта
<b>Кем контролируются</b>	Находятся в зоне прямого контроля компании	Находятся в зоне прямого влияния компании, но не полного ее контроля	Находится в зоне косвенного влияния компании

(1) Теория изменений (Theory of Change, ToC) — это подход, который помогает установить взаимосвязь между деятельностью и изменениями, к которым она приведет - [Подробнее](#). Наиболее часто используется для проектирования социальных, экологических и экономических изменений.

**Таблица 2. Примеры эволюционирования объектов оценки OUTPUTS-OUTCOMES-IMPACT**

Тип результата	Outputs	Outcomes	Impact
Пример			
<b>Пример 1</b>	Объем инвестиций в проект модернизации газоочистных систем на производственных площадках компании	Снижение содержания вредных веществ в атмосфере вследствие реализации проекта модернизации	Улучшение экологической ситуации в городе
<b>Пример 2</b>	Количество посаженных деревьев в рамках проекта восстановления парковой зоны	Возврат городских птиц в парк	Восстановление численности и видового разнообразия городских птиц
<b>Пример 3</b>	Количество клиентов, скачавших мобильное приложение банка	Повышение числа маломобильных граждан, пользующихся финансовыми услугами банка	Повышение качества жизни населения и доступности значимых для жизни услуг и сервисов

Позитивные изменения, формирующиеся в обществе и окружающей среде благодаря деятельности бизнеса (impact), представляют собой ожидаемый вклад компании и одновременно ее долгосрочное преимущество. Оценка социального, экологического и экономического воздействия (impact) требует более комплексного подхода, а также развития практик управления воздействием. По этой причине она становится все более актуальной для широкого круга компаний, реализующих проекты и программы в области устойчивого развития.



## Методы оценки

Практика измерения воздействия складывалась изначально в периметре деятельности международных организаций, финансовых институтов и благотворительных фондов. Со временем многие подходы, методы и инструменты были адаптированы и для бизнеса. Сегодня они используются не только для оценки вклада в достижение ЦУР, но и как часть управленческой системы, позволяющей компаниям лучше понимать собственные результаты, эффекты и воздействие.

В рамках настоящей статьи выделены пять основных подходов и методов оценки, имеющих практическое применение для оценки достижения ЦУР. При этом чаще всего как в институциональной, так и в бизнес-практике применяется комплексный подход к оценке с использованием нескольких инструментов.

Ниже приведены краткие характеристики таких методов, их возможностей и ограничений.

## 1. Контент-анализ отчетности

Данный метод позволяет качественно оценить, как компании раскрывают в нефинансовой отчетности свою работу в области устойчивого развития. В фокусе такого анализа – упоминание ЦУР, глубина раскрытия информации, подходы к управлению и описание соответствующих практик. С точки зрения объектов оценки метод в основном работает с outputs, то есть непосредственными результатами деятельности и проектов, а также частично с эффектами (outcomes) в той мере, в какой они отражены в отчетности.

Основное ограничение метода состоит в том, что он в большей степени показывает, что компания заявляет о себе, чем то, какое фактическое воздействие она создает. Кроме того, результаты контент-анализа во многом зависят от интерпретации. Тем не менее этот подход широко применяется для бенчмарк-анализа: например, чтобы выявить, с какими ЦУР работают компании одного сектора и какие практики они используют для их достижения.

Контент-анализ применяется, например, Глобальным договором ООН для анализа прогресса в достижении ЦУР присоединившимися компаниями в рамках механизма отчетности Отчет о прогрессе (*UN Global Compact — Communication on Progress (CoP)*) (2).

## 2. KPI или performance-based подход

Данный подход ориентирован на количественное измерение результатов и их сопоставление с ранее установленными целями. Для бизнеса это один из наиболее привычных инструментов, поскольку он напрямую связан со стратегическим планированием, контролем исполнения и подготовкой отчетности. В рамках такого подхода чаще всего оцениваются результаты (outputs) и, в отдельных случаях – эффекты (outcomes).

Сильная сторона метода – его практичность и управленческая применимость. Он помогает компании отслеживать прогресс по конкретным целям и интегрировать устойчивое развитие в систему регулярного управления. Вместе с тем для внешних сопоставлений данный метод подходит ограниченно, поскольку наборы KPI у компаний, как правило, различаются.

В институциональной практике показательным примером является *World Bank* и его *World Bank Results Framework* (3) как инструмент оценки и стратегического управления крупными инфраструктурными проектами. Примерами индикаторов для оценки результатов могут быть: количество людей с доступом к энергии, уровень бедности, объем выбросов парниковых газов.

**KPI или performance-based подход** широко применяется в бизнесе для управления достижением ESG-целей и ЦУР. Компании, которые не только разработали собственные корпоративные инструменты, но и активно используют их – это *Unilever (Unilever Compass)*, *Nestlé (Creating Shared Value (CSV))*, *Microsoft (Sustainability Goals)*, *BP (Sustainability Framework)*.

## 3. ESG-рейтингование

Подход основан на оценке компаний по набору критериев в области окружающей среды, климата, социальных аспектов и корпоративного управления с последующим присвоением рейтинга или балла. Такие input-based критерии могут составлять более 50% в структуре оценки (4), оставшаяся часть приходится на непосредственные результаты (outputs) и эффекты (outcomes).

Преимущество рейтинговых методик состоит в их большей формализованности и сопоставимости, а также в возможности учитывать ESG-риски компании. Это делает их полезными для бенчмарк-анализа и принятия инвестиционных решений.



Однако для оценки прогресса в достижении ЦУР у таких методик есть ограничение: связь между ESG-критериями и самими ЦУР чаще всего носит косвенный характер, так как фактический вклад компании в рамках рейтинговых методик не измеряется, прогресс оценивается через соотнесение ESG-оценки с ЦУР-эквивалентами.

Среди рейтинговых агентств, которые показывают связь с ЦУР, отметим *MSCI* (методика предполагает сопоставление продуктов/выручки компаний с ЦУР), *Sustainalytics (SDG Impact Dashboard)*, *S&P Global* (ЦУР соотносятся с вопросами в CSA-опроснике), *Moody's ESG рейтинг*.

#### 4. Impact-оценка

Оценка реального воздействия – это ключевой подход, позволяющий оценить реальное воздействие бизнеса на общество, окружающую среду и достижение конкретных ЦУР (impact).

Однако у данного подхода есть и ограничения: высокая сложность реализации в силу затруднительности измерения эффектов в обществе, окружающей среде и экономике. Также, зачастую сложно выделить влияние конкретной компании/проекта и получить необходимый массив данных для измерения.

Подход используется международными организациями, крупными корпорациями, impact-инвесторами.

*IFC (International Finance Corporation)* использует impact-оценку во внутренней системе оценки финансируемых проектов, где вклад в ЦУР считается через сравнение достигнутых результатов проектов с оцифрованными ожидаемыми воздействиями. Например, может измеряться сколько создано рабочих мест, обеспечение доступа к финансам или инфраструктуре, снижение выбросов, влияние на развитие рынка.

*SDG Compass* (5) – управленческий "навигатор" оценки прогресса в достижении ЦУР, в котором для каждой ЦУР создан набор ESG- и бизнес-метрик. Например, для оценки ЦУР 8. Достойная работа и экономический рост предлагаются метрики: текучесть кадров и уровень оплаты труда.

*Danone* – одна из первых корпораций с impact-ориентированной моделью оценки своей экосистемы *Одна планета. Одно здоровье (One Planet. One Health)*. В основе оценки лежит инструмент *B Impact Assessment (B Corp)* (6).

Практики оценки импакта по отдельным проектам или программам есть у *Unilever, Microsoft, Google, Walmart, Chloé, Bayer*.

Стоит выделить отдельным списком компании, участвующие в инициативе *Science Based Targets Network (SBTN)* и внедряющие научно-обоснованную impact-оценку. В списке тех, кто измеряет воздействие на воду и биоразнообразие – *Kering, Holcim, GSK*.

А компания *Chobani* институционализовала функцию оценки воздействия (impact), создав в структуре позицию *Chief Impact Officer*.

## 5. Индексные и MCDM - методы

В основе данных методов лежит многокритериальный анализ наборов показателей с применением весовых коэффициентов. Оценка методами данной группы имеет высокую сложность, что является одним из значимых ограничений. При этом методы позволяют оценивать все три уровня оценки прогресса в достижении ЦУР: непосредственные результаты (outputs), изменения (outcomes) и воздействие (impact). Также преимуществами являются возможность ранжирования оцениваемых компаний и глубокая аналитика.

Индексные и MCDM методы применяются для научных исследований, государственной аналитики и международных сравнений.

Самым известным исследованием, применяющим индексный подход является глобальный проект *SDG Index* (7), — один из ключевых инструментов оценки прогресса по ЦУР на уровне стран, разработанный *Sustainable Development Solutions Network*. Для оценки используется более 100 индикаторов, охватывающих все 17 ЦУР. Для каждой цели выбираются релевантные источники данных (UN, World Bank, OECD и др.), которые нормализуются по источникам и по странам для обеспечения сравнимости.

Еще один пример – академическое исследование *Central Asia SDG Assessment* (8), в котором использовалась комбинация индексного подхода и многокритериального анализа. Критерии оценки, соответствующие ЦУР на глобальном уровне, были разработаны *Межведомственной экспертной группой по индикаторам ЦУР (IAEG-SDGs)*. Оценка проведена для Казахстана и Кыргызстана по 209 показателям, выводы исследования сгруппированы по блокам *экономика, общество и окружающая среда*.

Инвестиционная компания *Robeco* разработала собственный *SDG Framework* для отбора компаний в ESG/impact-портфели и построения инвестиционных стратегий. Продукты, услуги и структура выручки компании оцениваются по порядка 200 отраслевым KPI, привязанным к целевым показателям ЦУР.

Чтобы сопоставить описанные подходы и методы, их основные характеристики сведены в Таблицу 3.

Таким образом, практическая задача бизнеса состоит не в том, чтобы найти один "правильный" метод, а в том, чтобы выстроить последовательную систему оценки, которая позволит перейти от заявлений и отдельных показателей к измерению воздействия, его оцифровке и использованию в управлении и раскрытии прогресса заинтересованным сторонам.

**Таблица 3. Методы оценки достижения ЦУР и их сравнительные характеристики**

Методы/ Характеристики	1. Контент-анализ отчетности	2. KPI / performance- based подход	3. ESG-рейтинги	4. Impact- оценка	6. Индексные и MCDM методы
<b>Суть метода</b>	Анализ несинансовой отчетности компаний на предмет упоминания ЦУР и степени раскрытия информации о ЦУР	Оценка прогресса компании в достижении КР1, установленных для каждой ЦУР	Оценка по ESG-критериям с присвоением рейтингов и баллов, соотнесение ESG-результатов с релевантными ЦУР	Оценка воздействия компании на окружающую среду и общество и достижения ЦУР	Оценка по интегральным индексам на основе набора показателей, весовых коэффициентов и многокритериального анализа
<b>Тип оценки</b>	Качественная	Количественная	Балльная	Воздействие	Комплексная
<b>Связь с ЦУР</b>	Косвенная	Частичная	Косвенная	Прямая	Прямая
<b>Что оценивается</b>	<b>Уровень</b> <b>Степень</b>	<b>Уровень</b> <b>Степень</b>	<b>Уровень</b> <b>Степень</b>	<b>Уровень</b> <b>Степень</b>	<b>Уровень</b> <b>Степень</b>
	Outputs   ✓✓✓ (основной фокус)	Outputs   ✓✓✓	Outputs   ✓✓	Outputs   ●	Outputs   ✓✓
	Outcomas   ● (если описаны в отчетах)	Outcomas   ✓ (частично)	Outcomas   ● (через proxies)	Outcomas   ✓✓	Outcomas   ✓✓
	Impact   x	Impact   x	Impact   x	Impact   ✓✓✓	Impact   ● (не причинный, а агрегированный)
<b>Кто использует</b>	UN Global Compact - Communication on Progress (CoP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>World Bank: Results Framework</li> <li>Unilever: Unilever Compass</li> <li>Nestlé: Creating Shared Value (CSV)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MSCI ESG Research</li> <li>CSA S&amp;P</li> <li>Sustainalytics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IFC: AIMM (Anticipated Impact Measurement &amp; Monitoring)</li> <li>SDG Compass</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Robeco (SDG Framework)</li> <li>MSCI: SDG Alignment Methodology</li> <li>SDG Index (SDSN / UN)</li> </ul>
<b>Фокус метода</b>	Отчетность	Результаты	ESG-показатели	Реальный вклад	Сводный индекс
<b>Преимущества метода</b>	Простота применения, доступность данных	Количественная измеримость, связь с управлением компанией, возможность отслеживания	Высокая сопоставимость, удобство для инвесторов, стандартизированная методология	Ориентация на реальный вклад (impact), связь с устойчивым развитием, учет всей цепочки создания стоимости	Комплексная оценка, возможность ранжирования, аналитическая глубина

## Net Positive — Чистый положительный эффект

Одним из ориентиров в развитии устойчивого развития является концепция *Net Positive* (Чистый положительный эффект), сформулированная Полом Полманом (*Paul Polman*), бывшим генеральным директором *Unilever* и активным лидером устойчивого развития. В книге *Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take* (9), Полман утверждает, что бизнесу уже недостаточно просто снижать негативное воздействие. Компании должны стремиться создавать больше пользы, чем вреда: восстанавливать ресурсы, улучшать жизнь людей и способствовать благополучию планеты.

Хотя системное измерение "чистого" воздействия (*impact*) пока не стало широко распространенной практикой, общий вектор развития уже очевиден: акцент постепенно смещается от оценки KPI и непосредственных результатов к оценке эффектов (*outcomes*) и воздействия (*impact*).

В следующих выпусках будет подробнее рассмотрено, как международные и казахстанские компании применяют методы оценки достижения ЦУР на практике.





## Для справки:

**АО "Казахстанская фондовая биржа" (KASE)** является ведущей фондовой биржей в Центрально-Азиатском регионе. KASE занимает второе место среди бирж СНГ по объему торгов ценными бумагами и пятое место по объему капитализации рынка акций бирж FEAS (по итогам 2024года).

Это универсальная торговая площадка для корпоративных и государственных ценных бумаг, облигаций международных финансовых институтов, иностранных валют, операций рынка денег – репо и своп, а также производных инструментов. KASE является членом Международной федерации бирж (WFE), Федерации Евро-Азиатских фондовых бирж (FEAS) и других международных и отечественных профессиональных объединений, а также участником инициативы ООН "Фондовые биржи за устойчивое развитие".

**Sustainability Solutions** работает на рынке управленческого консалтинга более 14 лет. С 2023 года компания реализует проекты внедрения инструментов и практик устойчивого развития (ESG) в Центральной Азии. Члены команды Sustainability Solutions имеют международные сертификаты в области корпоративного управления, анализа ESG рисков, климатической ответственности, стандартов раскрытия нефинансовой информации (GRI, SASB, TCFD, IFRS S1, S2). Индустриальный опыт охватывает финансовый и банковский сектор, промышленность, сельское хозяйство, строительство, и другие.

Партнер Казахстанского отделения Всемирного делового совета по устойчивому развитию (BCSD Kazakhstan), Академии устойчивого развития при Союзе Банков Кыргызстана.

Подробнее: <https://ssolutions.group/>