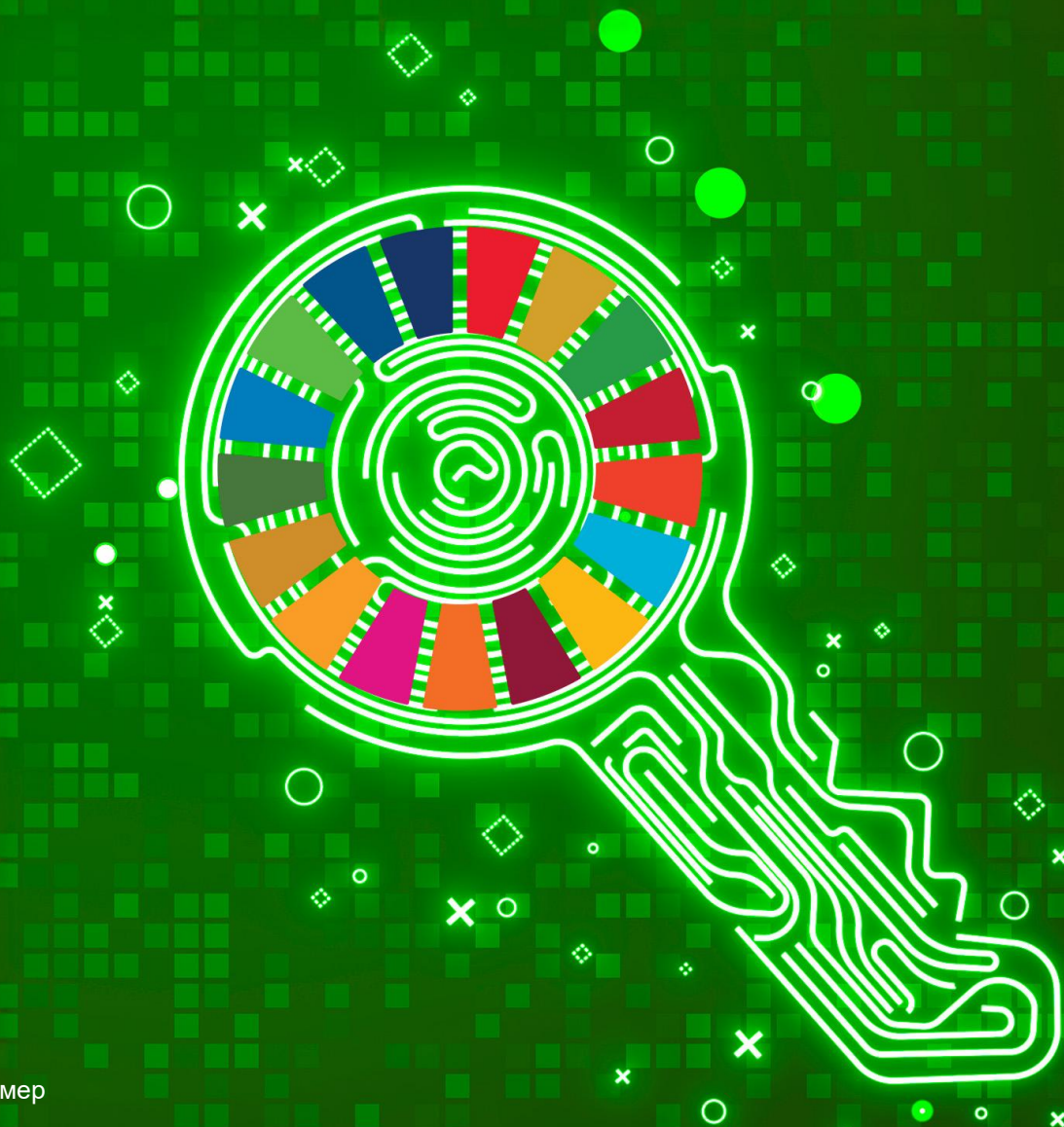


ПРИОРИТИЗАЦИЯ ЦУР КАК КЛЮЧ К РЕАЛЬНОМУ ПРОГРЕССУ



№4

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.

Эффективность достижения ЦУР во многом зависит от количества и релевантности целей устойчивого развития, которые компания принимает для себя в качестве стратегического ориентира и интегрирует в свою деятельность. Ограниченность ресурсов, различия в отраслевой специфике, масштабе деятельности и характере воздействий делают невозможным одинаково эффективное участие компании в достижении всех целей. В то время как выбор приоритетных ЦУР позволяет бизнесу сосредоточить ресурсы на тех направлениях, где компания способна обеспечить максимальное позитивное воздействие (импакт), одновременно снижая собственные стратегические риски и создавая новые возможности для развития.

В этом выпуске рассматриваем подходы к определению приоритетных ЦУР для бизнеса и знакомим с кейсами казахстанских компаний, демонстрирующие, как ЦУР могут быть связаны с отраслевой спецификой, существенными воздействиями и стратегическими задачами.

Методы и подходы к приоритизации Целей устойчивого развития ООН

Современные подходы к определению приоритетных ЦУР основываются на принципах, предполагающих концентрацию усилий компании на наиболее значимых направлениях, позволяющих снижать негативное воздействие и создавать импакт для общества, экономики и окружающей среды, учитывать ожидания заинтересованных сторон, а также стратегические риски и возможности для бизнеса.

При этом выбор целей не должен превращаться в "SDG washing" – выбор наиболее "удобных", легко достижимых или наименее затратных целей, когда существенные негативные воздействия остаются за периметром ответственности бизнеса.



Отраслевой анализ – первый шаг в выборе ЦУР

Каждая отрасль экономики оказывает существенное влияние на ограниченный круг ЦУР. Например, для энергетических компаний наиболее значимыми являются ЦУР 7 "Недорогостоящая и чистая энергия" и ЦУР 13 "Борьба с изменением климата", для предприятий агропромышленного сектора – ЦУР 2 "Ликвидация голода", ЦУР 6 "Чистая вода и санитария" и ЦУР 15 "Сохранение экосистем суши", а для финансового сектора – ЦУР 8 "Достойная работа и экономический рост", ЦУР 9 "Индустриализация, инновации и инфраструктура" и ЦУР 10 "Уменьшение неравенства". Таким образом по отраслевой принадлежности бизнес может быстро определить наиболее вероятные направления воздействия своего бизнеса и, соответственно, релевантные ЦУР.

В помощь бизнесу международными организациями в разное время разработаны руководства и справочники. Так, WBCSD (1) выпустил серию отраслевых документов *SDG Sector Roadmap* (2) в том числе для химической и нефтегазовой промышленности, сельского хозяйства и других отраслей. Каждый документ содержит список релевантных отраслевых ЦУР, обоснование включения каждой ЦУР в список, примеры воздействий и лучшие практики. Для компаний, работающих в сфере услуг, транспорта, автомобилестроения будет полезны таблица с указанием релевантных ЦУР в *World Bench-marking Alliance Industry to SDG Mapping* (3).

Наиболее удобным современным практическим инструментом является платформа *SDG Action Manager* (4). Она позволяет получить рекомендации по наиболее релевантным ЦУР в интерактивном режиме после заполнения базового профиля компании.

Однако следует отметить, что отраслевой подход целесообразно рассматривать только как предварительный этап. Действительно, он позволяет определить потенциально значимые направления, однако не отражает специфику конкретной компании и не учитывает масштаб ее фактического воздействия.

Подход к приоритизации на основе воздействий

Более взвешенным подходом к определению релевантных ЦУР является подход, основанный на анализе воздействий компании. Два международных стандарта *UNDP SDG Impact Standards* (5) и *ISO/UNDP PAS 53002:2024 Guidelines for contributing to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs)* (6) прямо указывают, что приоритизация начинается не с выбора наиболее привлекательных или общественно значимых ЦУР, а с выявления своих фактических и потенциальных воздействий на заинтересованные стороны и далее их сопоставление с соответствующими задачами и целями устойчивого развития.

(1) англ. World Business Council for Sustainable Development – глобальная некоммерческая организация, объединяющая более 250 ведущих компаний со всего мира, осуществляющая помощь бизнесу во внедрении экологических и социальных стандартов для обеспечения углеродной нейтральности и устойчивого развития.

(2) <https://www.wbcsd.org/actions/sdg-sector-roadmaps/>.

(3) <https://assets.ctfassets.net/l575jm7617lt/a9gp1qeOo4xSIVVsuoXvg/e6cae6b05a66e222f00ca35361fd986d/sdg-am-technical-guide-en-us.pdf>.

(4) <https://unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>.

(5) https://sdgprivatefinance.undp.org/sites/default/files/resource-documents/SDG-Impact-Standards-for-Bonds-Version-1_0-FINAL_EN.pdf.

(6) <https://www.iso.org/standard/87945.html>.

На платформе *SDG Action Manager* компания может провести анализ воздействий с учетом географического контекста, особенностей бизнес-модели, взаимодействия с заинтересованными сторонами.

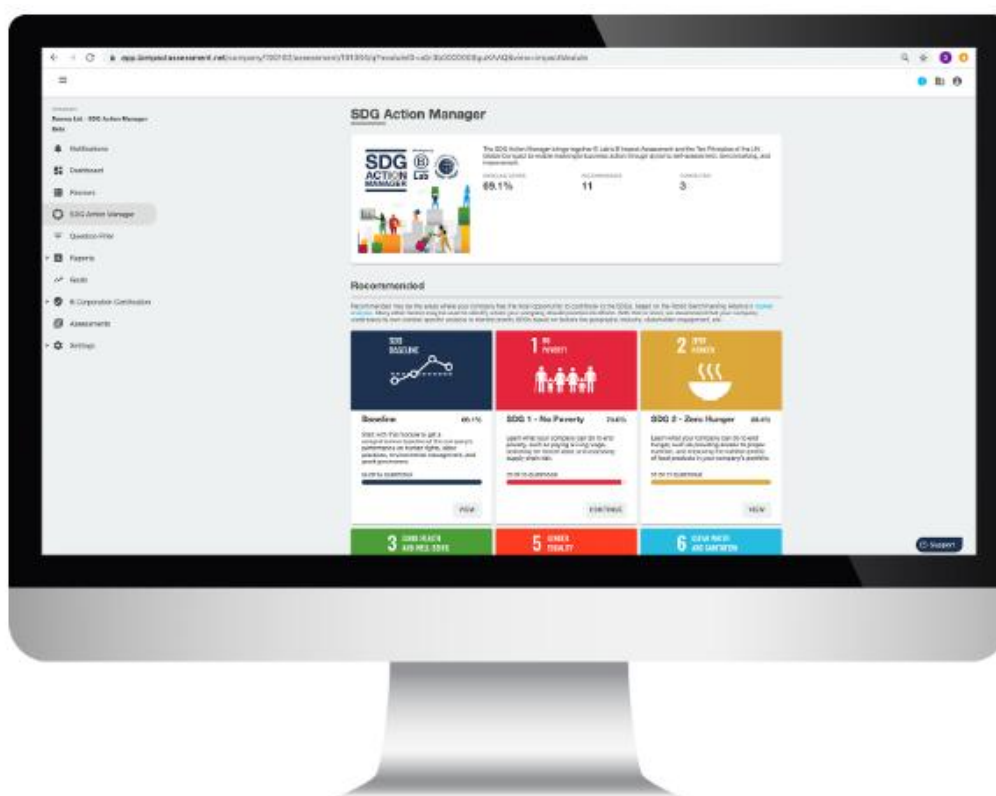
Таким образом, выбирая ЦУР, компании должны искать ответ на вопрос: "какие результаты нашей деятельности являются наиболее значимыми для общества и окружающей среды?". В результате приоритет получают те направления, где организация действительно способна усилить положительное воздействие или минимизировать негативное.

Важной особенностью данного подхода является одинаковое внимание как к положительным, так и к отрицательным воздействиям. Международные стандарты подчеркивают, что вклад бизнеса в достижение ЦУР невозможен без системного управления негативными последствиями деятельности. Поэтому приоритизация должна учитывать не только существующие проекты устойчивого развития, но и области, где организация создает наибольшие экологические, социальные или экономические риски.

Роль заинтересованных сторон

Современные стандарты рассматривают устойчивое развитие как результат взаимодействия компании с широким кругом заинтересованных сторон. Процесс приоритизации ЦУР должен включать этап определения наиболее значимых групп заинтересованных сторон, выявление их ожиданий, оценку характера возникающих воздействий и анализ того, какие ЦУР наиболее тесно связаны с выявленными проблемами. Такой подход позволяет избежать ситуации, когда компания определяет приоритеты исключительно исходя из собственных стратегических интересов.

Таким образом, в центре внимания сегодня находится способность организации создавать положительные изменения и минимизировать негативные последствия своей деятельности для общества, природы и экономики. Именно такой подход позволяет обеспечить не формальное соответствие отдельно взятым ЦУР, а реальный вклад бизнеса в достижение Целей устойчивого развития.



Case study: АО Банк ЦентрКредит

О компании

Банк ЦентрКредит (ВСС) – один из крупнейших универсальных банков Казахстана, основанный в 1988 году. Банк обслуживает частных и корпоративных клиентов, а также предприятия малого и среднего бизнеса, предоставляя широкий спектр банковских, инвестиционных, страховых и цифровых финансовых услуг. По итогам 2025 года активы Банка ЦентрКредит превысили 8,5 трлн тенге, а численность персонала составила 8 тыс. сотрудников. Банк располагает одной из крупнейших региональных сетей в Казахстане, включающей более 100 отделений и свыше 500 банкоматов. В экосистему банка входят цифровой банк ВСС.KZ, дочерняя инвестиционная организация ВСС Invest, страховые и инвестиционные сервисы, а также продукты для розничного, корпоративного и инвестиционного банкинга.

Подходы Банка к выбору приоритетных ЦУР

Банк ЦентрКредит начал системную работу с Целями устойчивого развития ООН в 2023 году после присоединения к Глобальному договору ООН (UN Global Compact). Интеграция ЦУР стала частью развития системы управления устойчивым развитием Банка и внедрения ESG-подходов в стратегическое и операционное управление.

В основе методологии Банка по определению приоритетных ЦУР лежит принцип определения тех Целей устойчивого развития, по которым организация способна внести наиболее существенный и измеримый вклад. Для этого в Банке используется подход, сочетающий анализ стратегии, отраслевой специфики и ожиданий заинтересованных сторон.

Процесс определения приоритетных ЦУР

Определение приоритетных ЦУР в Банке представляет собой последовательный процесс,

включающий формирование перечня потенциально релевантных целей, оценку их значимости с привлечением заинтересованных сторон и последующее утверждение приоритетных целей.

Процесс (рис.1) начинается с формирования расширенного перечня потенциально релевантных ЦУР (long list). При его подготовке учитываются стратегические приоритеты Банка в области устойчивого развития, международные практики, а также подходы, применяемые в финансовом секторе. Координацию процесса осуществляет Центр по устойчивому развитию.



Рисунок 1. Процесс определения приоритетных ЦУР Банка ЦентрКредит

Этап 1

Анализ стратегических приоритетов

1

- Изучены внутренние стратегические документы Банка и международные инициативы в сфере корпоративной ответственности и устойчивого развития для определения аспектов и направлений стратегического развития в области устойчивого развития.
- Проведен опрос руководства и сотрудников Банка с ранжированием значимости ЦУР ООН по 5-балльной шкале (5 баллов – наиболее важный приоритет, 1 – наименее важный приоритет).
- В опросе участвовали члены Правления и Совета директоров, руководители и специалисты.

Этап 2

Анализ отраслевой практики

2

- Проведен анализ фокусных ЦУР ООН среди компаний отрасли.
- Определен первоначальный список из 8 приоритетных ЦУР ООН на основе результатов опроса руководства и сотрудников, и их сопоставления с анализом фокусных ЦУР ООН среди компаний отрасли.

Этап 3

Учет мнения заинтересованных сторон

3

- Выполнено анкетирование широкого круга внешних заинтересованных сторон с ранжированием значимости ЦУР ООН по 5 балльной шкале.
- Представители внешних заинтересованных сторон:
 - Деловые партнеры,
 - Клиенты,
 - Экспертные сообщества и международные организации,
 - Население регионов присутствия и НКО,
 - СМИ.
- Выполнено ранжирование каждой ЦУР ООН с точки зрения важности для внутренних и внешних заинтересованных сторон. В результате была сформирована матрица приоритетных ЦУР ООН.

Этап 4

Приоритизация ЦУР ООН

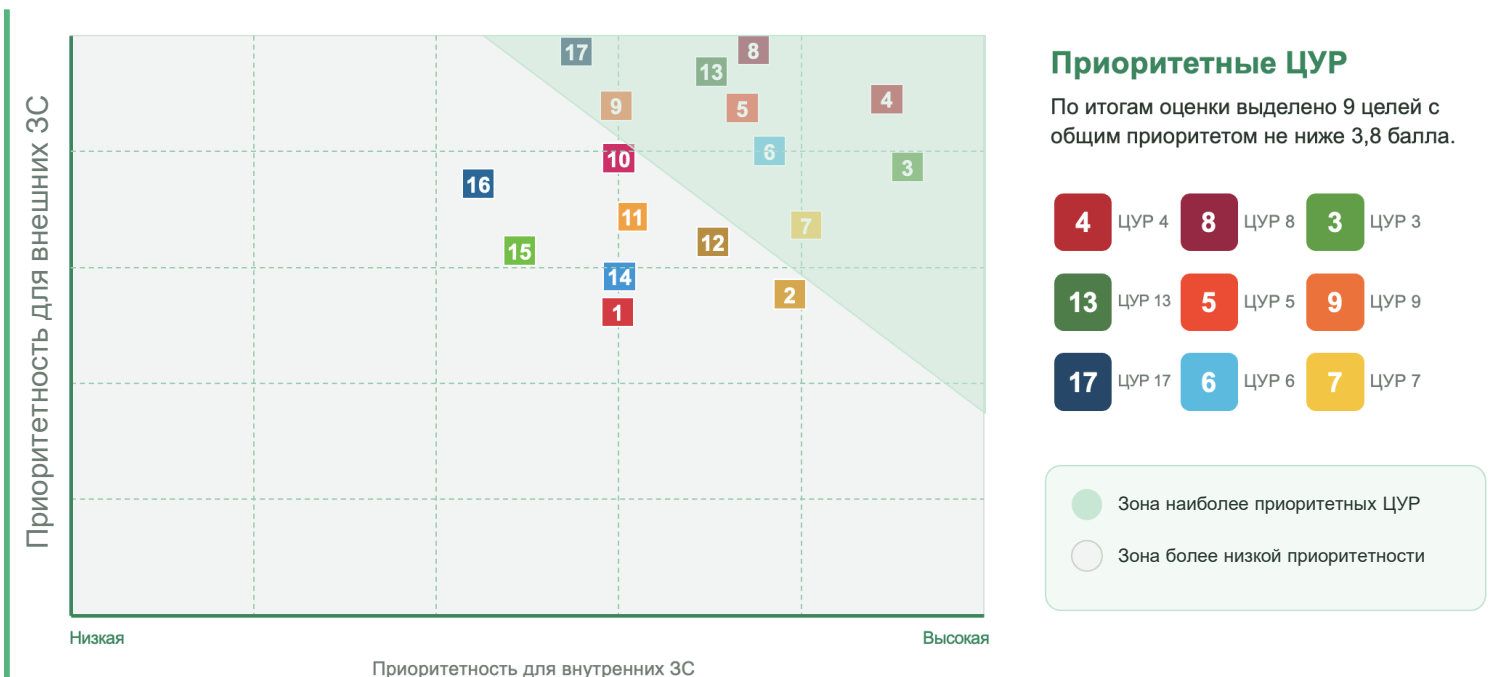
4

По итогам анализа анкет и формирования матрицы существенности было принято решение выбрать в качестве приоритетных 9 ЦУР ООН, имеющих общий приоритет не ниже 3,8 баллов¹¹ из максимальных 5 баллов.

Следующим этапом проводится оценка значимости каждой Цели устойчивого развития. В отличие от подходов, основанных исключительно на экспертной оценке, Банк активно вовлекает заинтересованные стороны в процесс выбора приоритетов. В оценке принимают участие представители руководства, сотрудники Банка, клиенты, деловые партнеры, представители экспертного сообщества и общественных организаций. Участникам предлагается оценить значимость каждой ЦУР для деятельности Банка и его потенциального вклада в устойчивое развитие по пяти-балльной шкале.

Полученные результаты анализируются и используются для построения матрицы приоритетности ЦУР (рис. 2). На ее основе определяется перечень фокусных (приоритетных) Целей устойчивого развития, отражающих как стратегические приоритеты Банка, так и ожидания заинтересованных сторон. Итоговый перечень приоритетных ЦУР закрепляется в Политике устойчивого развития Банка, которая утверждается Советом директоров. Информация о приоритетных ЦУР и вкладе Банка в их достижение ежегодно раскрывается в Отчете об устойчивом развитии.

Рисунок 2. Матрица приоритетности ЦУР Банка ЦентрКредит



Приоритетность ЦУР в баллах

№	ЦУР	Наименование	Внутр.	Внешн.	Общая	№	ЦУР	Наименование	Внутр.	Внешн.	Общая
1	4	Качественное образование	4,05	4,35	4,20	10	10	Уменьшение неравенства	3,63	3,75	3,69
2	8	Достойная работа и экономический рост	3,73	4,35	4,04	11	11	Устойчивые города и населенные пункты	3,65	3,60	3,63
3	3	Хорошее здоровье и благополучие	4,23	3,80	4,01	12	2	Ликвидация голода	3,97	3,25	3,61
4	13	Борьба с изменением климата	3,71	4,25	3,98	13	12	Ответственное потребление и производство	3,76	3,45	3,61
5	5	Гендерное равенство	3,79	4,15	3,97	14	16	Мир, правосудие и эффективные институты	3,51	3,65	3,58
6	9	Инновации и инфраструктура	3,65	4,20	3,93	15	15	Сохранение экосистем суши	3,57	3,50	3,54
7	17	Партнерство для устойчивого развития	3,51	4,30	3,90	16	14	Сохранение морских экосистем	3,41	3,40	3,41
8	6	Чистая вода и санитария	3,84	3,90	3,87	17	1	Ликвидация нищеты	3,61	3,35	3,48
9	7	Недорогостоящая и чистая энергия	3,93	3,70	3,82						

Особенностью подхода Банка является регулярная актуализация оценки. Ежегодно проводится повторный опрос внутренних и внешних заинтересованных сторон, позволяющий оценить, сохраняют ли выбранные ЦУР свою актуальность, а также выявить изменения в ожиданиях стейкхолдеров и внешней среде. После анализа его результатов с учетом изменений в Стратегии Банка, бизнес-модели и внешних условиях принимается решение о необходимости пересмотра перечня фокусных ЦУР.

Интеграция ЦУР и оценка результативности

После определения приоритетных ЦУР они интегрируются в систему управления устойчивым развитием Банка. Фокусные Цели закреплены в Политике устойчивого развития и учитываются при формировании ESG-стратегии, планировании инициатив и подготовке нефинансовой отчетности.

Так, например, ЦУР 13 была отнесена к числу приоритетных с учетом ожиданий заинтересованных сторон, климатических рисков и воздействия, связанного как с операционной деятельностью Банка, так и с финансируемыми им проектами, что стимулировало разработку и утверждение Банком Климатической стратегии. На ежегодной основе Банк осуществляет мониторинг своего вклада в достижение выбранных ЦУР и раскрывает информацию о достигнутых результатах в публичной отчетности.

От приоритизации к практической реализации

После утверждения приоритетные ЦУР встраиваются в систему управления устойчивым развитием Банка. Они учитываются при разработке ESG- и климатической стратегий, планировании инициатив, установлении показателей деятельности и подготовке нефинансовой отчетности.

Связанные с ЦУР стратегические цели декомпозируются в KPI и закрепляются в картах целей ответственных подразделений.

Их выполнение отслеживается посредством управленческих дашбордов и внутренней отчетности. Результаты рассматриваются в том числе Комитетом по устойчивому развитию при Совете директоров.

Информация о вкладе Банка в достижение фокусных ЦУР ежегодно публикуется в составе Отчета об устойчивом развитии. Таким образом, выбранные Цели переводятся из общего перечня международных ориентиров в конкретные направления деятельности, показатели и результаты.

Чему можно научиться на кейсе Банка ЦентрКредит

Кейс Банка ЦентрКредит демонстрирует подход к глубокой приоритизации ЦУР с широким вовлечением заинтересованных сторон – stakeholder-driven approach.

Практика Банка показывает, что эффективный процесс приоритизации должен учитывать не только стратегию организации, но и ее фактические воздействия, учитывать мнение заинтересованных сторон, а также предусматривать ежегодную проверку актуальности выбранных приоритетов.

Рекомендации Банка ЦентрКредит

В Банке отмечают, что важную роль в совершенствовании подхода к работе с ЦУР сыграло участие Банка в международной программе SDG Ambition Глобального договора ООН в 2023–2025 годах. Полученный опыт подтвердил, что наиболее эффективная интеграция ЦУР достигается тогда, когда они рассматриваются не как самостоятельное направление корпоративной социальной ответственности, а как инструмент принятия управленческих решений, стратегического планирования и долгосрочного развития бизнеса.

Case study: АО "Самрук-Энерго"

О компании

АО "Самрук-Энерго" – крупнейший многопрофильный электроэнергетический холдинг Казахстана, созданный в 2007 году и входящий в структуру АО "Самрук-Қазына". Группа объединяет более 25 дочерних компаний с общей численностью персонала около 20 тыс. сотрудников. АО "Самрук-Энерго" обеспечивает 30% установленной электрической мощности и свыше 39% добычи энергетического угля в стране. Основными направлениями деятельности являются производство электрической и тепловой энергии, передача, распределение и сбыт электроэнергии, добыча угля, а также реализация государственной политики в области электро-энергетики путем модернизации, реконструкции и строительства генерирующих мощностей. В состав Группы входят крупнейшие энергетические компании Казахстана, включая объекты национального значения – Экибастузские ГРЭС-1 и ГРЭС-2, Алматинские электрические станции (АлЭС), Алатау Жарық Компаниясы (АЖК), а также гидро-, ветро- и солнечные энергетические активы. По итогам 2025 года выработано 40,4 млрд кВт·ч электроэнергии, а установленная мощность предприятий составила 7 885 МВт.

Подходы Компании Самрук-Энерго к выбору приоритетных ЦУР

АО "Самрук-Энерго" последовательно интегрирует принципы устойчивого развития в систему корпоративного управления на протяжении многих лет. Практика публичного раскрытия нефинансовой информации ведется в Компании с 2009 года, а Цели устойчивого развития ООН впервые были отражены в публичной отчетности в 2019 году. В дальнейшем подход к определению релевантных Целей эволюционировал от их формального сопоставления с деятельностью Компании к оценке реального вклада в достижение ЦУР ООН.

Выбор приоритетных Целей устойчивого развития в АО "Самрук-Энерго" рассматривается как непрерывный процесс, встроенный в систему управления устойчивым развитием. Релевантность ЦУР оценивается с учетом изменений стратегии развития, отраслевых тенденций, климатического регулирования, технологической трансформации и ожиданий заинтересованных сторон. Приоритизация основывается на комплексном анализе бизнес-модели и воздействий Компании на экономику, общество и окружающую среду.

Координацию процесса приоритизации и управления достижением ЦУР осуществляет Департамент "Корпоративное управление и Устойчивое развитие". В определении приоритетных ЦУР участвуют профильные подразделения по направлениям стратегии, производственной деятельности, охраны труда, экологии, управления персоналом, управления рисками и внутреннего контроля.

Процесс определения приоритетных ЦУР осуществляется на двух уровнях (рис.3). Первый уровень реализуется в рамках разработки пятилетнего Плана инициатив в области устойчивого развития. На этом этапе проводится анализ стратегии развития, результатов ежегодной оценки существенных тем, специфики электро-энергетической отрасли, национальных приоритетов Республики Казахстан в области устойчивого развития и энергетического перехода, а также международных обязательств Компании в рамках Глобального договора ООН и других ESG-инициатив. Затем выявленные существенные темы сопоставляются с ЦУР ООН и ЦУР-задачами, формируется расширенный перечень потенциально релевантных ЦУР (long list).

Приоритизация осуществляется путем оценки заинтересованными сторонами значимости ключевых тем, связанных с надежностью энергоснабжения, изменением климата, охраной

труда, развитием человеческого капитала, гендерным равенством, экологическими аспектами и инновациями.

Рисунок 3. Двухуровневая модель приоритизации ЦУР Самрук-Энерго



В результате анализа формируются перечень приоритетных ЦУР, основанный на трех ключевых критериях: масштабе воздействия Компании, значимости темы для заинтересованных сторон и возможности измерения результатов.

Второй уровень представляет собой ежегодную актуализацию приоритетов в рамках проведения анализа существенности и подготовки интегрированной отчетности. По результатам взаимодействия с заинтересованными сторонами формируется матрица существенности, отражающая наиболее значимые темы устойчивого развития для Компании и ее стейкхолдеров. Данная Матрица служит основой для проверки актуальности ранее определенных приоритетных ЦУР и, при необходимости, их корректировки. В 2025 году в качестве приоритетных утверждены ЦУР 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 15 и 17.

После определения приоритетов ЦУР они интегрируются в стратегические документы, такие, как Стратегия развития АО "Самрук-Энерго" и План инициатив в области устойчивого развития, утверждаемых Советом директоров. В частности, Стратегия развития АО "Самрук-Энерго" на 2024–2031 годы включает направления, связанные с декарбонизацией, развитием энергетической инфраструктуры, экологической ответственностью, инновациями и развитием человеческого капитала. Также, приоритетные ЦУР используются при разработке корпоративных программ по различным направлениям, оценке эффективности деятельности и подготовке интегрированной отчетности.

Подтверждение корректности выбора приоритетных ЦУР

Корректность выбора приоритетных ЦУР подтверждается их устойчивой связью со стратегией развития, результатами анализа существенных тем и ожиданиями заинтересованных сторон.

Дополнительным подтверждением являются возможность продемонстрировать конкретные проекты и измеримые результаты по каждому из выбранных направлений, а также стабильность перечня приоритетных ЦУР на протяжении нескольких циклов оценки. Для энергетической компании важным критерием является и то, что выбранные ЦУР отражают ключевые отраслевые вызовы, включая обеспечение энергетической безопасности, декарбонизацию, развитие инфраструктуры, рациональное использование природных ресурсов и обеспечение справедливого энергетического перехода.

Чему можно научиться на кейсе компании Самрук-Энерго

Подход Компании к выбору релевантных ЦУР и их приоритизация на основе анализа воздействий (impact assessment), существенных тем и стратегии, а также последующая валидация и уточнение приоритетов у заинтересованных сторон является примером комплексного подхода, при котором Компания уже на этапе целеполагания планирует вклад в достижение Целей устойчивого развития через минимизацию негативного воздействия своей деятельности и создание положительного влияния на окружающую среду, общество и экономику.

Рекомендации Компании

Обобщая собственный опыт, в АО "Самрук-Энерго" отмечают, что наиболее эффективной является модель, при которой выбор ЦУР основывается не на репутационных соображениях или стремлении продемонстрировать вклад во все 17 целей, а на анализе реального воздействия бизнеса. По мнению Компании, Цели устойчивого развития приобретают практическую ценность лишь тогда, когда становятся частью системы принятия управленческих и инвестиционных решений, оказывая влияние на стратегию развития, показатели эффективности и корпоративные процессы.



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/>