

НЕ ТОЛЬКО ЦЕЛИ: МЕЖДУНАРОДНЫЕ ОРИЕНТИРЫ ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦУР

№5

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.

Выбор приоритетных ЦУР и оценка результатов являются важными этапами на пути достижения поставленных целей. Но только интеграция ЦУР в систему управления позволяет превратить вклад в достижение ЦУР в управляемый процесс, обеспечивать последовательное продвижение к поставленным целям и своевременно корректировать решения при изменении условий.

В предыдущих выпусках были рассмотрены подходы к приоритизации и оценке достижения ЦУР, а также то, как компании на примере Unilever, КазМунайГаз, Банк ЦентрКредит и Самрук-Энерго работают с этими аспектами. В этом выпуске фокус смещается на уровень выше: к принципам и подходам построения самой системы управления.

На международном уровне сегодня складываются два взаимодополняющих ориентира для построения системы управления достижением ЦУР в организациях. Первый представлен документами SDG Impact Standards for Enterprises и SDG Impact Standards Guidance, разработанными инициативой SDG Impact при Программе развития ООН (далее – ПРООН, UNDP). Второй – документами ISO/UNDP 53001 Management systems for United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) — Requirements и ISO/UNDP PAS 53002:2024 Guidelines for contributing to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), разрабатываемыми Международной организацией по стандартизации (далее – ISO) совместно с ПРООН. Ниже рассматриваются подходы к построению системы управления в рамках этих ориентиров.



SDG IMPACT STANDARDS: как построить и наполнить систему

SDG Impact Standards for Enterprises – это стандарт, предназначенный для интеграции целей устойчивого развития в систему управления компанией (1). В отличие от стандартов ISO, которые дают перечень требований, которым организация должна соответствовать, этот Стандарт определяет структурные элементы системы управления и набор действий, которые необходимо реализовать, чтобы устойчивость и достижение целей устойчивого развития были встроены в стратегию, управление и повседневные решения в компании.

Стандарт опирается на нормы Impact Management Project, Руководящие принципы ООН в сфере бизнеса и прав человека (UNGPs), десять принципов Глобального договора ООН (UNG) и Принципы расширения прав и возможностей женщин (WEPs).

Помимо версии для организаций (Enterprises), которая рассматривается в этом выпуске, существуют версии для фондов прямых инвестиций и эмитентов облигаций, а также совместный стандарт ОЭСР и ПРООН для институтов развития – все они построены по единой логике, что позволяет разным участникам рынка капитала говорить на одном языке (2).

Система управления: четыре структурных блока

Стандарт описывает четыре взаимосвязанных блока: стратегию, управленческий подход, прозрачность и корпоративное управление.

Таблица 1. Четыре блока системы управления SDG Impact Standards for Enterprises

Блок системы управления	Ключевые вопросы, за которые отвечает данный блок	Что нужно сделать в этом блоке
1. Стратегия	Где мы можем обеспечить наиболее значимое достижение ЦУР и в чем наш максимальный риск оказать негативное воздействие?	Анализ существенности, вовлечение стейкхолдеров, встраивание ЦУР в стратегию, постановка амбициозных, измеримых целей устойчивого развития.
2. Управленческий подход	Как мы учитываем ЦУР в процессах принятия решений?	Политики и процессы (экологические стандарты, права человека, ответственные бизнес-практики), оценка позитивных и негативных эффектов, выбор метрик оценки результата, постоянный мониторинг и актуализация.
3. Прозрачность	Как мы показываем стейкхолдерам, что достижение ЦУР реально, а не декларативно?	Раскрытие подхода к принятию решений и результатов не реже одного раза в год, регулярная отчетность и коммуникация, независимое заверение отчетности.
4. Корпоративное управление	Кто в компании отвечает за то, чтобы обязательства по ЦУР не остались только на бумаге?	Надзор совета директоров за вопросами воздействия, наличие профильных компетенций у органов управления, персональная ответственность первого руководителя за результаты.

(1) [SDG Impact Standards for Enterprises, Version 1.0, UNDP, July 2021](#)

(2) [About the SDG Impact Standards, UNDP, Updated May 2023; OECD-UNDP Impact Standards for Financing Sustainable Development, 2021](#)

Отдельного внимания заслуживает требование Стандарта использовать показатели конечных результатов, отражающие произошедшие изменения, а не ограничиваться отчетами о выполнении планов и инициатив. Таким образом Стандарт требует оценивать не факт проведения мероприятий, а то, что реально изменилось для людей и экосистем. Это соответствует Теории изменений, которая разбиралась в одном из более ранних выпусков.

Важным моментом в рамках Стандарта является указание на то, что действия внутри блоков не являются единоразовыми: компания должна регулярно возвращаться к анализу существенности по мере изменения контекста, обновлять цели, пересматривать метрики и раскрывать результаты, таким образом повышая уровень зрелости своей системы управления достижением ЦУР.

ОЦЕНКА ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОСТИЖЕНИЕМ ЦУР

Чтобы ответить на практический вопрос на каком этапе зрелости находится компания с точки зрения выстраивания системы управления, можно использовать опросник для экспресс-диагностики, разработанный авторами этой статьи на основе 12 Enterprise Actions – практик, которые формируют основу Стандарта и self-assessment tool UNDP – детального опросника для самооценки, разработанного ПРООН (3).

Опросник для экспресс-диагностики

Ниже представлены двенадцать вопросов по четырем блокам системы управления. Для каждого вопроса рекомендуется выбрать балл от 0 до 3, который лучше всего описывает текущую практику компании.

Таблица 2. Опросник для экспресс-диагностики зрелости системы управления достижением ЦУР

№ Практика организации	Вопрос для самооценки	Шкала оценки
Блок 1. Стратегия		
1. Приверженность	Закреплена ли приверженность компании ответственному и устойчивому ведению бизнеса и достижению ЦУР?	0 – нет 1 – декларативно 2 – есть политика/обязательства 3 – интегрировано в решения и деятельность
2. Стейкхолдеры и воздействия	Понимает ли компания ожидания ключевых заинтересованных сторон и свои существенные позитивные и негативные воздействия на цели устойчивого развития?	0 – не определено 1 – анализ эпизодический 2 – проводится системный анализ 3 – анализ регулярно обновляется и используется для решений
3. Цель и стратегия	Интегрированы ли устойчивое развитие и управление воздействиями в миссию и стратегию организации?	0 – нет 1 – частично 2 – да, на уровне стратегии 3 – интегрировано в стратегию и бизнес-модель

(3) [SDG Impact Standards for Enterprises, Version 1.0, UNDP, 2021 \(12 Enterprise Actions; self-assessment tool предоставляется UNDP в виде Excel-опросников\)](#)

№ Практика организации	Вопрос для самооценки	Шкала оценки
4. Цели в области воздействия	Установлены ли конкретные, измеримые цели воздействия, связанные со стратегией и ЦУР?	0 – нет 1 – общие намерения 2 – есть отдельные KPI/цели 3 – есть система целей, показателей, границы и сроки
5. Пересмотр стратегии	Пересматривает ли организация стратегию и цели воздействия на основе полученных результатов, изменений среды и новых данных?	0 – нет 1 – только при необходимости 2 – периодически 3 – системный цикл мониторинга и корректировки
Блок 2. Управленческий подход		
6. Культура, компетенции и стимулы	Соответствуют ли корпоративная культура, структура, компетенции, системы и стимулы целям устойчивого развития?	0 – нет 1 – отдельные инициативы 2 – основные механизмы существуют 3 – все элементы системы согласованы между собой
7. Оценка воздействий и принятие решений	Есть ли у организации методология и процессы оценки воздействий, интегрированные в принятие бизнес-решений?	0 – нет 1 – измеряются отдельные показатели 2 – есть формализованный подход 3 – оценка воздействий системно используется при принятии решений
8. Оценка, сопоставление и мониторинг воздействий	Сопоставляет ли организация существенные воздействия (позитивные и негативные) во времени, между группами стейкхолдеров и с внешними ориентирами?	0 – нет 1 – отдельные оценки 2 – проводится регулярное сравнение 3 – результаты используются для выбора и оптимизации решений
9. Совершенствование	Существует ли механизм постоянного совершенствования системы управления воздействиями?	0 – нет 1 – реакция на отдельные проблемы 2 – периодический пересмотр 3 – постоянный цикл мониторинга → улучшения → повторной оценки
Блок 3. Прозрачность		
10. Прозрачность	Раскрывает ли организация, как устойчивое развитие и управление воздействиями интегрированы в принятие решений и какие результаты достигнуты?	0 – нет 1 – раскрывается выборочно 2 – регулярное раскрытие 3 – прозрачное раскрытие результатов, целей, ограничений и пробелов

№ Практика организации	Вопрос для самооценки	Шкала оценки
------------------------	-----------------------	--------------

Блок 4. Корпоративное управление

11. Корпоративное управление	Интегрированы ли принципы ответственного ведения бизнеса и управление воздействиями в систему корпоративного управления?	0 – нет 1 – ответственность отдельных подразделений 2 – закреплена ответственность органов управления 3 – управление воздействиями системно встроены в корпоративное управление и процессы принятия решений
12. Ответственность органа управления	Демонстрирует ли совет директоров/наблюдательный совет личную приверженность принципам устойчивого развития и управления воздействиями?	0 – нет 1 – декларативно 2 – регулярно контролирует 3 – личным примером и решениями определяет направление организации

Как считать результат

Максимальный балл по всем вопросам составляет 36. В Таблице 3 приведены уровни зрелости и их интерпретация в зависимости от набранного числа баллов.

Таблица 3. Уровни зрелости системы управления по итоговому баллу

Баллы	Уровень зрелости	Интерпретация
0–9	Начальный	ЦУР и управление воздействием практически не интегрированы в систему управления.
10–18	Формирующийся	Отдельные элементы существуют, но система носит фрагментарный характер.
19–27	Развивающийся	Основные элементы системы сформированы, но имеются существенные пробелы.
28–33	Продвинутый	ЦУР и управление воздействием в значительной степени встроены в управление.
34–36	Высокий уровень зрелости	Сформирована целостная система управления достижением ЦУР, ориентированная на постоянное совершенствование.

Однако наряду с общим числом баллов полезно считать набранные баллы по блокам.

Таблица 4. Шкала по блокам для анализа пробелов

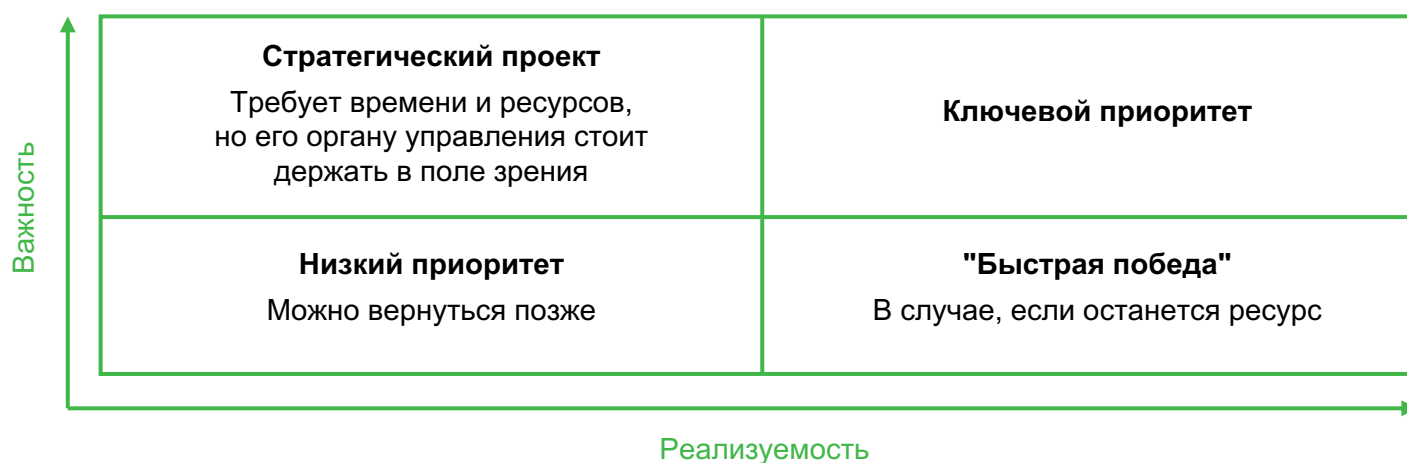
Блок	Вопросы	Максимум баллов
Стратегия	1–5	15
Управленческий подход	6–9	12
Прозрачность	10	3
Корпоративное управление	11–12	6

Таким образом, например, результат компании можно представить так: итоговая зрелость – 24/36 (уровень "Развивающийся"); Стратегия – 11/15; Управленческий подход – 7/12; Прозрачность – 2/3; Корпоративное управление – 4/6. Такой формат оценки и интерпретации результатов наглядно показывает, где именно находится разрыв, и превращает опросник из общей оценки в инструмент анализа пробелов.

От оценки – к дорожной карте улучшений

Чтобы превратить самооценку в план действий, по каждому вопросу полезно ответить еще на два дополнительных вопроса: насколько важно улучшить эту практику (1 – низкая важность, 2 – средняя, 3 – высокая) и насколько реалистично сделать это в ближайшие 12–24 месяца (1 – сложно, 2 – возможно, 3 – относительно легко). Сочетание двух ответов формирует простую матрицу приоритетов:

Схема 1. Матрица приоритетов



Именно такая логика заложена в SDG Impact Self-Assessment Tool: оценить текущую практику, определить пробелы, расставить приоритеты и подготовить дорожную карту (4). Для того, чтобы отслеживать прогресс уровня зрелости системы управления достижением ЦУР и составных блоков, рекомендуется проводить оценку с использованием опросника на регулярной основе.

(4) [SDG Impact Standards for Enterprises, Version 1.0, UNDP, 2021](#) (self-assessment как инструмент gap-анализа и подготовки implementation roadmap)

ISO/UNDP 53001: на пути к сертификации системы управления

Планируемый к выходу стандарт ISO/UNDP 53001 Management systems for United Nations Sustainable Development Goals (SDGs) – Requirements (далее — Стандарт, ISO/UNDP 53001) — первый глобальный стандарт, который задает принципы и требования к системе управления достижением ЦУР (далее – СУ ЦУР) (5). Разработанный ISO совместно с ПРООН, Стандарт объединяет методологию SDG Impact Standards for Enterprises с принципами и требованиями ISO к стандартизации управленческих процессов. Таким образом возникает комплексная, аудируемая система менеджмента в области устойчивого развития.

Стандарт адресован организациям, которые стремятся системно улучшать свою работу и результаты в достижении ЦУР, управлять обязательствами перед заинтересованными сторонами и последовательно реализовывать принципы устойчивого развития. Он универсален: применим к организациям любого типа – государственным, частным, некоммерческим, – любого размера и отраслевой принадлежности (6).

На текущий момент стандарт ISO/UNDP 53001 находится на финальной стадии разработки и его публикация ожидается до конца 2026 года (7). Ранее в 2024 году был выпущен документ ISO/UNDP PAS 53002:2024 Guidelines for contributing to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), предназначенный для подготовки компаний к построению аудируемой и сертифицируемой системы управления, требования к которой будут собраны в новом стандарте ISO/UNDP 53001 (8).

Как и другие стандарты систем менеджмента ISO, стандарт ISO/UNDP 53001 построен по гармонизированной структуре Annex SL (High Level Structure) (9) – а значит, совместим со стандартами по отдельным аспектам устойчивого развития: ISO 14001 (экологический менеджмент), ISO 45001 (охрана труда), ISO 59020 (циркулярная экономика) и другими. Компания может использовать ISO/UNDP 53001 в комплексе с уже действующими системами менеджмента либо самостоятельно, если такие системы пока не внедрены.

Как и в отношении других стандартов ISO, для ISO/UNDP 53001 предусмотрены аудит и сертификация – это даст организациям возможность получать независимую, объективную оценку своей СУ ЦУР на регулярной основе. Для бизнеса внедрение и сертификация такой системы означает соответствие общепринятым международным подходам, рост доверия со стороны инвесторов, партнеров и регуляторов, усиление конкурентных преимуществ как поставщика товаров и услуг, а также более простой доступ к капиталу.

Структура Annex SL реализует классический цикл управления PDCA (Plan – Do – Check – Act) и включает семь содержательных разделов – от контекста организации и лидерства до планирования, поддержки, деятельности, оценки результативности и постоянного улучшения.

(5) [ISO/UNDP DIS 53001, Management systems for United Nations Sustainable Development Goals \(SDGs\) — Requirements, iso.org](#)

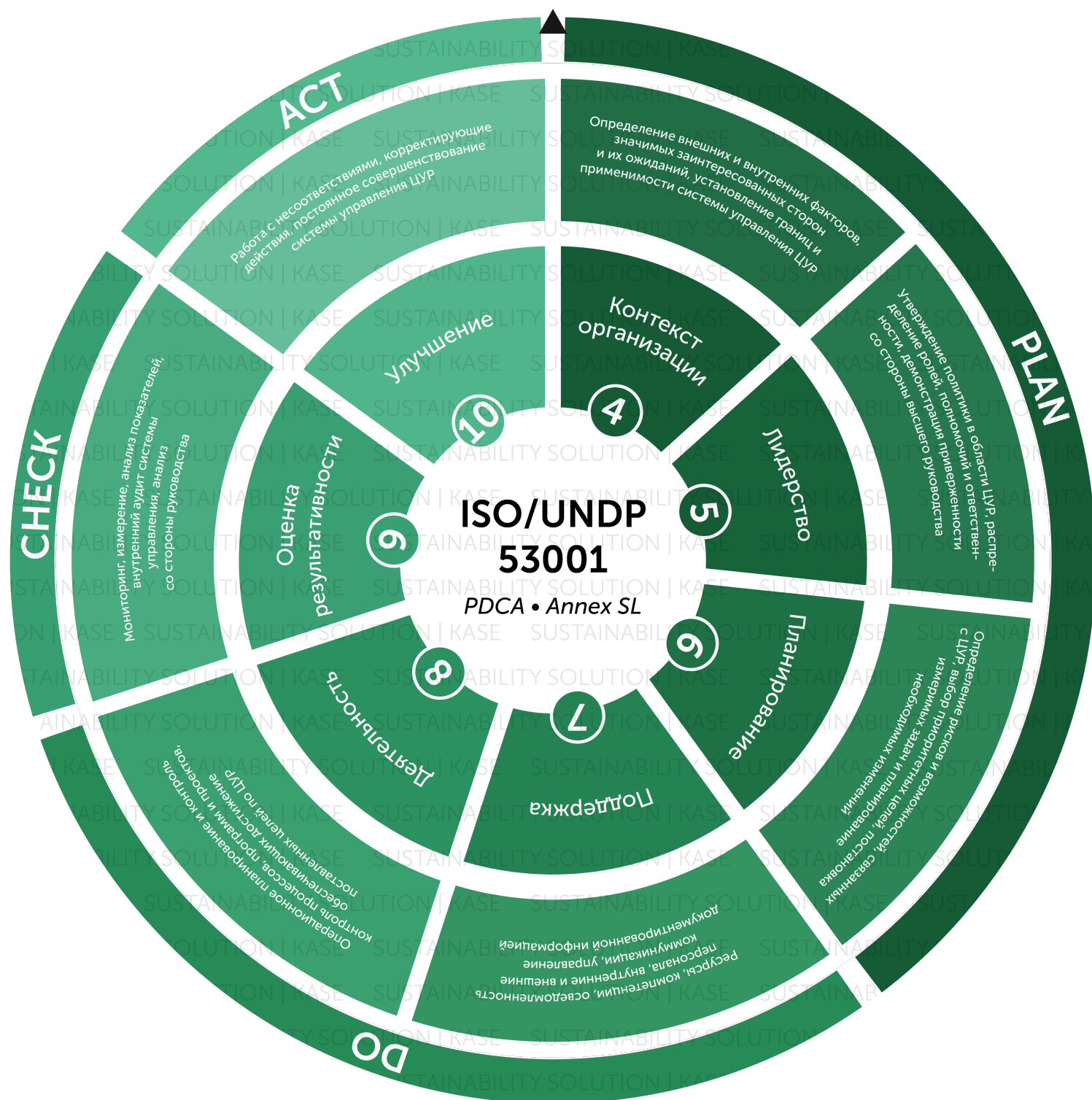
(6) [ISO/UNDP 53001 Certification: SDGs Management System, DNV](#)

(7) [UNDP and ISO Advance New Global Partnership to Build 'Impact Economies' at COP30, UNDP Sustainable Finance Hub, 2025; ISO 53001, SDG Management System Standard, latest status, timeline and how to prepare, NQA, 2026](#)

(8) [ISO/UNDP PAS 53002:2024, Guidelines for contributing to the United Nations Sustainable Development Goals \(SDGs\), ISO](#)

(9) Структура Annex SL (High Level Structure): разделы 1–3 ("Область применения", "Нормативные ссылки", "Термины и определения") являются вводными и одинаковыми по форме для всех стандартов ISO на системы менеджмента; содержательные требования начинаются с раздела 4 – отсюда нумерация в Таблице 5 и на Схеме 2

Схема 2. Дорожная карта построения системы управления достижением ЦУР по модели ISO/UNDP 53001



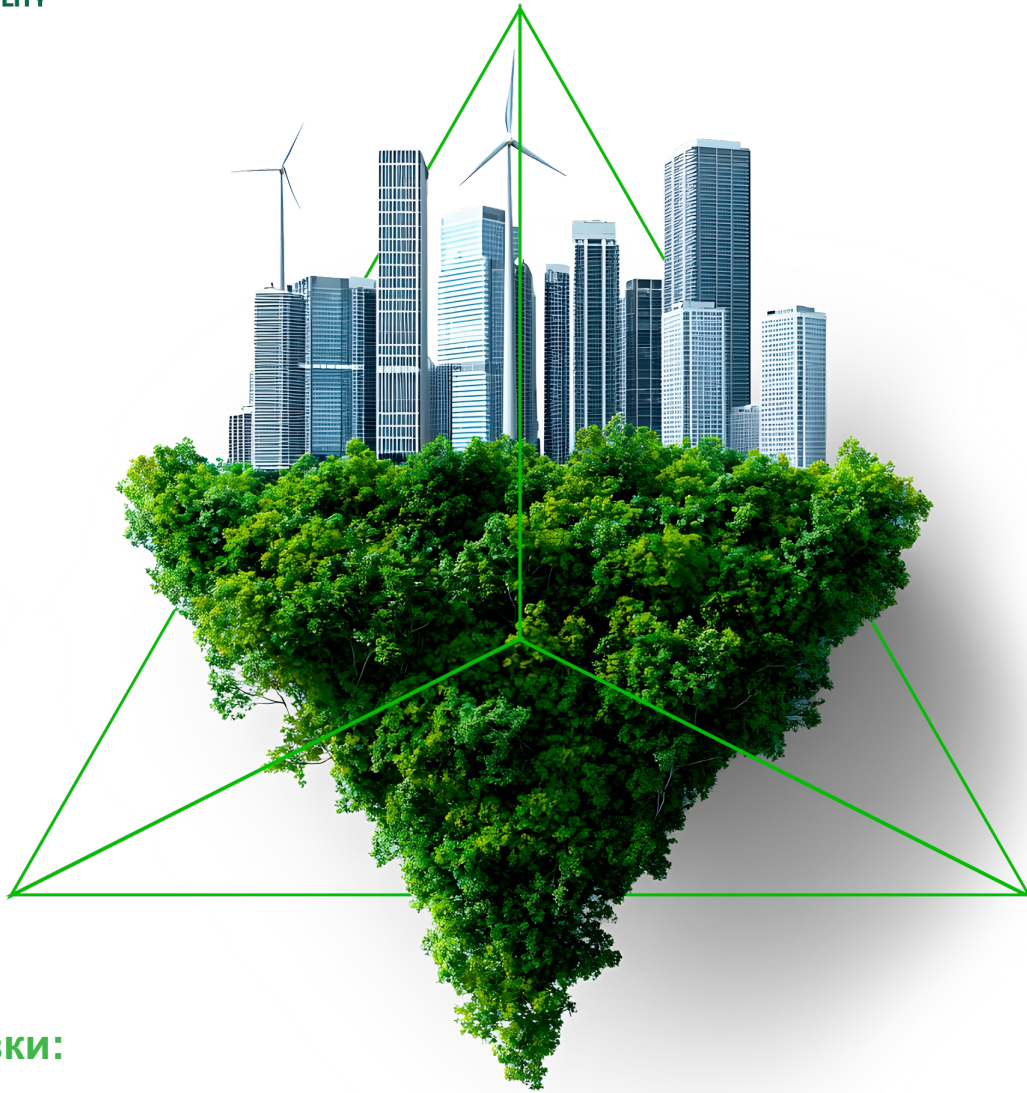
По данным экспертов, участвовавших в разработке Стандарта, компаниям, которые хотят подготовиться заранее, стоит уже сейчас: подтвердить намерение руководства и определить границы будущей системы; определить приоритетные существенные темы с четким обоснованием выбора; провести актуализацию приоритетных ЦУР для своей деятельности, поставить измеримые цели с ответственными и методами мониторинга; и, если в компании уже действуют системы ISO 9001, 14001 или 45001, заранее продумать, где управление ЦУР может быть встроено в них во избежание дублирования (10).

ДВА ПОДХОДА – ОДНА СИСТЕМА

Стандарты SDG Impact Standards for Enterprises и ISO/UNDP 53001 не конкурируют, а решают разные задачи в рамках одного контура управления. SDG Impact Standards for Enterprises дает структуру системы управления и понимание, как каждый блок наполнен содержательно: где компания может создать наибольший impact, как обеспечить учет ЦУР в процессах принятия решений, как коммуницировать со стейкхолдерами и кто в компании отвечает за то, чтобы обязательства по ЦУР были достигнуты. ISO/UNDP 53001, в свою очередь, определяет требования к системе управления и закладывает механизм ее сертификации для подтверждения соответствия требованиям. Совместно они формируют смысловой и процедурный контуры комплексной системы менеджмента достижения целей в области устойчивого развития.

В следующем выпуске серии будут рассмотрены практические кейсы, как компании адаптировали подходы к построению системы управления ЦУР к специфике своей деятельности и как преуспевают в их достижении.





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/>