

УПРАВЛЯЯ ДОСТИЖЕНИЕМ ЦУР: МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ЛОКАЛЬНЫЙ БИЗНЕС-КЕЙСЫ

№6

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.

От международных подходов - к практике компаний

В предыдущем выпуске были рассмотрены международные ориентиры для построения системы управления достижением ЦУР для компаний и организаций. Настоящий выпуск содержит два бизнес-кейса, иллюстрирующих, как на практике компании управляют достижением ЦУР. В первом случае крупная промышленная компания Eurasian Resources Group (ERG, Группа) в Казахстане ориентируется на ЦУР при формировании ESG-целей и реализует их через действующую систему управления бизнесом. Bank Rakyat Indonesia выстраивает структурированную систему управления достижением ЦУР на основе международного стандарта ISO/UNDP PAS 53002:2024, расширяя и измеряя свой вклад в значимые задачи устойчивого развития.

Кейс ERG: интеграция управления ЦУР в систему управления деятельностью

О компании

Eurasian Resources Group — международная горно-металлургическая компания с выручкой 6 609 млн долларов США. В Группу входят геологоразведочные, горнодобывающие, металлургические, перерабатывающие, энергетические, логистические и маркетинговые предприятия. Основные регионы операционной деятельности — Казахстан, Африка и Бразилия. ERG поставляет продукцию более чем в 40 стран. Ключевыми продуктами в Казахстане являются ферросплавы, глинозем и алюминий, железорудное сырье и уголь; кроме того, Группа производит электроэнергию для промышленных и бытовых нужд.



В Казахстане численность сотрудников Группы ERG составляет более 60 тыс. человек, а в структуру входят такие крупные предприятия, как АО «Транснациональная компания «Казхром», АО «ССГПО», АО «Качары руда», АО «Алюминий Казахстана», АО «Казахстанский электролизный завод», АО «Марганец Жайрема», АО «Евроазиатская энергетическая корпорация», АО «3-Энергоорталык», АО «Шубарколь комир» и Транспортная группа «ТрансКом».

От национальных приоритетов — к корпоративным ESG-целям

Интеграция Целей устойчивого развития в корпоративную повестку ERG системно развивается с 2019 года — в период, когда ЦУР ООН активно адаптировались и интегрировались на национальном уровне. Государственные приоритеты по ЦУР, содержащиеся в национальных планах развития, государственной политике и регуляторных требованиях, сформировали внешнюю рамку ориентиров для ERG.

Второй уровень приоритетов, связанных с ЦУР, Компания определяет исходя из специфики бизнеса. На этом уровне ЦУР используются как общая рамка для соотнесения существенных воздействий и приоритетов бизнеса с более широкими задачами устойчивого развития. Характер деятельности Группы создает широкий спектр воздействий, которые затрагивают такие аспекты, как занятость и развитие территорий, безопасность людей, использование природных ресурсов, охрана окружающей среды, энергетический баланс и цепочки поставок.

Приоритеты первого и второго уровней нашли свое отражение в принятых ESG-целях Группы на период до 2030 года. После реорганизации ERG и выделения казахстанских активов в отдельный контур управления, в 2023 году были утверждены обновленные ESG-цели для ERG Казахстан. Цели охватывают четыре основных направления:

- Сокращение экологического воздействия, где основное значение имеют вода, выбросы, отходы, биоразнообразие, изменение климата;
- Формирование счастливого, многообразного и здорового коллектива через заботу о благополучии работников и многообразном коллективе, здоровье работников и обеспечение охраны труда и безопасности;
- Развитие сообществ и регионов присутствия для обеспечения благополучия регионов;
- Лидерство в стандартах ведения бизнеса, включая деловую этику и ответственные цепочки поставок.

В 2024 году Совет менеджеров ERG принял новую среднесрочную Стратегию ERG в Казахстане до 2027 года, в которой ключевыми приоритетами обозначены: повышение финансовой устойчивости, приоритетное внимание к основным производственным активам, наращивание производства и повышение эффективности, а также совершенствование корпоративного управления. В рамках Стратегии ERG до 2027 года социальная ответственность, обеспечение безопасности людей и активов, соблюдение экологических требований и ответственные цепочки поставок остаются одними из наиболее приоритетных целей Группы. Таким образом, на стратегическом уровне приоритеты в области устойчивого развития интегрированы в бизнес-стратегию.





Кудрат Шамиев,

Генеральный директор ERG в Казахстане

«Для нас вклад в достижение Целей устойчивого развития связан с долгосрочным развитием промышленности и экономики всего Казахстана. Модернизация производства ERG, повышение экологической эффективности и безопасности, развитие человеческого капитала и поддержка регионов присутствия позволяют одновременно укреплять конкурентоспособность предприятий ERG и создавать долгосрочную ценность для всей страны.»

ESG-цели становятся измеримыми КПЭ

В 2026 году в фокусе ERG Kazakhstan — около тридцати ESG-целей, принятых до 2030 года; для каждой из них определены ежегодные ключевые показатели эффективности (КПЭ). Например, в экологическом направлении установлена цель сокращения выбросов твердых частиц на 56% к 2030 году относительно 2019 года. В части климата предусмотрено снижение углеродного следа алюминия, высокоуглеродистого феррохрома и железорудных окатышей на 30% к 2035 году относительно 2021 года (Scope 1 и 2), а также увеличение доли ВИЭ и низкоуглеродных источников в потреблении электроэнергии до 15% к 2030 году. В направлении охраны труда и промышленной безопасности (ОТ и ПБ) действует цель «0 смертельных случаев» и снижение целевого LTIFR до не более чем 0,59 к 2030 году. Для развития регионов присутствия установлен показатель — не менее 60% положительной оценки жителями вклада ERG в социальное развитие территории. По каждому КПЭ установлены ежегодные целевые значения, что позволяет мониторить прогресс в достижении долгосрочных целей до 2030 года.

В зависимости от цели для КПЭ применяются различные подходы к измерению: одни показатели отражают результаты выполненных мероприятий и охват, другие — среднесрочные результаты и долгосрочные эффекты. Например, обучение сотрудников оценивается по результатам реализации планов и мероприятий

(output), а достижение показателей LTIFR, доли ВИЭ, сокращения выбросов, водозабора и углеродного следа продукции, а также реализация проектов развития территорий оцениваются по среднесрочным и долгосрочным результатам и эффектам (outcomes и impact).

Каждый блок целей опирается на один или несколько стратегических документов, таких как Экологическая стратегия, Климатическая политика и Стратегия декарбонизации, Политика в области охраны труда и промышленной безопасности, Политика в области устойчивых закупок и так далее.

От целей и КПЭ — к программам и проектам

ESG-цели и КПЭ распределяются между функциональными подразделениями, а ответственность закрепляется за соответствующими руководителями.

Координирующую роль выполняет ESG-комитет под председательством Генерального директора ERG в Казахстане: ежегодно Комитет рассматривает ESG-цели и показатели, стратегии и дорожные карты, внутренние документы, зеленые проекты и отчетность.

По каждому направлению ESG-целей формируются планы мероприятий и (или) дорожные карты с учетом операционных условий, доступных технологий и иных факторов, влияющих на достижение целевых показателей.



Кудрат Шамиев,

Генеральный директор ERG в Казахстане

«Общие приоритеты задаются на уровне Группы, а реальный результат зависит от работы профессиональных функций и предприятий, где принимаются инвестиционные, технологические и производственные решения».

Чтобы цели и программы отвечали реальным воздействиям, оценивается существенность. ERG учитывает масштаб деятельности, значимость рисков для людей, окружающей среды и бизнеса, ожидания заинтересованных сторон и способность Компании влиять на результат. При этом Компания не использует унифицированный подход к оценке существенности, поскольку воздействия различаются по характеру и метод оценки подбирается под каждое из них.

Так, в направлении производственной безопасности существенность определяется тяжестью возможных последствий производственных ситуаций, в экологических аспектах — фактическими объемами выбросов, сбросов, водопользования и отходов. В социальной сфере существенность определяется с непосредственным привлечением заинтересованных сторон.



Шаттык Абдыкалыков,

Директор Департамента социального обеспечения ERG

«Мы проводим социологические исследования, чтобы понять, что нужно региону: снимаем “боли” людей, делаем рейтинг того, что их волнует. На основании этих исследований формируется большой отчет, на котором основывается наша работа».

Примером такого подхода может служить проект Дома культуры в Хромтау. Жители неоднократно поднимали вопрос о нехватке места для культурных мероприятий и творческих кружков, а в городе не было кинозала. Тема обсуждалась на встречах с руководством и акционерами, подтверждалась исследованиями. Разрозненные потребности в итоге объединили в один проект. Строительство началось в 2023 году, а в декабре 2025 года Дом культуры города Хромтау открылся.

Еще один пример – модель Tugan Qala (Туған Қала) – это инициативное бюджетирование, при котором жители сами предлагают идеи, участвуют в выборе проектов для своих городов, а затем в их реализации и приемке. В 2026 году программа вошла в Сборник лучших ESG-практик Центральной Азии в номинации «Социальная ответственность и укрепление связей между людьми». Для ERG ее ценность объясняет Директор Департамента социального обеспечения.



Шаттык Абдыкалыков,

Директор Департамента социального обеспечения ERG

«Люди сами определяют, что важно для их города, предлагают инициативы, участвуют в их реализации и контролируют результат. Благодаря этому проект воспринимается не как внешняя помощь, а как собственный вклад жителей в развитие территории.»



Факторы устойчивости при принятии решений

ESG-цели влияют не только на планирование программ, но и на выбор решений до их реализации. Формализованный механизм отбора действует для проектов, претендующих на зеленое финансирование. Политика ERG в области зеленого финансирования основана на принципах ICMA и устанавливает критерии приемлемости проектов. Проект выдвигает технический менеджмент предприятия, после чего рабочая группа с участием представителей подразделений корпоративных финансов, устойчивого развития, риск-менеджмента, энергетики и охраны окружающей среды проверяет его соответствие критериям. Для проектов энергоэффективности таким критерием служит снижение энергопотребления, для проектов водосбережения – сокращение потребления воды, для проектов по предотвращению промышленного загрязнения – соответствие наилучшим доступным технологиям (НДТ).

Вместе с инициатором определяются показатели ожидаемого эффекта, и только после этого проект включается в портфель. Если проект перестает соответствовать критериям, он может быть исключен. Таким образом, экологический эффект служит не только описанием результата, но и условием отбора и финансирования проекта.

Цепочки поставок и деловые партнеры

Требования ответственного поведения ERG распространяет и на деловых партнеров. Кодекс поведения поставщиков ERG включается в договоры, а поставщики должны обеспечивать применение аналогичных требований у своих субпоставщиков. Для оценки рисков используется комплексная проверка контрагентов. Она охватывает риски несоблюдения санкционных требований, нарушения прав человека в цепочках поставок, легализации незаконно полученных денежных средств, взяточничества и коррупции. По итогам проверки контрагенту и сделке присваивается категория риска, от которой зависит, какие меры нужны для снижения выявленных рисков.



Аннета Натанзон,

Директор по комплаенс ERG

«Долгосрочная устойчивость бизнеса Компании во многом определяется уровнем доверия со стороны клиентов, партнеров, общества и государств, на территории которых мы осуществляем деятельность.»

Мониторинг и оценка: от производственных данных до корпоративного прогресса

Мониторинг целевых показателей ведется на нескольких уровнях, при этом периодичность и инструменты определены отдельно для операционного и функционального уровней.

Так, данные о происшествиях и травматизме агрегируются и анализируются ежеквартально, результаты рассматриваются Центральным комитетом по охране труда под председательством Генерального директора ERG, после чего определяются меры для предотвращения повторения аналогичных сценариев на предприятиях Компании.

В экологическом направлении автоматизированный мониторинг позволяет получать данные непосредственно с производственных источников. Данные поста мониторинга атмосферного воздуха на границе санитарной защитной зоны Павлодарского алюминиевого завода транслируются на городские LED-экраны, поэтому жители могут видеть их в реальном времени. В 2025 году на базе ЕЭК стартовал пилотный проект по внедрению программного продукта Emissions, который собирает, анализирует и консолидирует экологические данные, а в дальнейшем это решение планируется распространить на другие предприятия Группы. Чем быстрее компания видит изменение параметров, тем раньше она может выявить отклонение, понять его причину и принять решение.

Независимые экологические аудиты сопоставляют практики предприятий с законодательными требованиями, НДТ и международными ориентирами. В 2025 году на Актюбинском заводе ферросплавов прошел независимый экологический аудит с привлечением международных специалистов. Практики предприятия оценивались не только на соответствие законодательству Казахстана, но и на соответствие актуальным справочникам НДТ и требованиям европейской Директивы о промышленных выбросах.



На 2026 год аналогичная оценка запланирована для Казахстанского электролизного завода; результаты используются при ежегодной актуализации Экологической стратегии.



Талгат Торебеков,

Директор Департамента охраны окружающей среды и устойчивого развития ERG

«Экологическая модернизация в ERG – это не отдельный набор природоохранных мероприятий, а последовательное изменение технологической основы производства: измеримое воздействие становится целью, и конкретным инженерным решением, а достигнутый результат – основанием для следующего цикла улучшений.»

Повторные исследования в регионах позволяют оценивать изменение потребностей и восприятия вклада компании. Полученная обратная связь используется при подготовке новых социальных проектов и формировании следующего цикла социальных инвестиций.

Ежегодно профильные функции консолидируют данные по своим ESG-КПЭ, анализируют отклонения и готовят информацию для отчетности. Консолидированный прогресс по корпоративным ESG-целям рассматривается ESG-комитетом и Генеральным директором.

По результатам рассмотрения могут быть приняты решения об изменении КПЭ или их целевых значений, совершенствовании подходов, инициировании новых проектов или программ. Основанием для изменения КПЭ могут быть существенные отклонения от плана, изменения в регулировании и внешних условиях, новые технологические или операционные факторы, а также изменение долгосрочного стратегического показателя.

Компетенции и культура постоянного совершенствования

Достижение ESG-целей зависит от людей, которые принимают решения и выполняют работу, поэтому Компания обеспечивает развитие компетенций, необходимых для достижения целей, а также формирует культуру ответственного поведения. Исполнение поддерживается через требования к компетенциям, передачу ответственности и регулируемое рабочее поведение. Проследить, как работает механизм, можно на примере целей по производственной безопасности. Функция ОТ и ПБ обеспечивает методологическую поддержку, консультирование и контроль, а также имеет право остановить опасные работы. Линейные руководители отвечают за принятие решений, планирование и контроль безопасного выполнения работ, а работники — за соблюдение требований и прекращение небезопасной работы.





Алимхан Ерходжаев,

Директор по охране труда и промышленной безопасности ERG

«Зрелая культура безопасности начинается там, где безопасность перестает быть предметом контроля и становится способом принимать решения: предвидеть риск, действовать безопасно, открыто учиться на каждом происшествии и не допускать его повторения».

Цикл улучшений запускается на разных этапах. Например, чтобы понять, насколько хорошо работает модель распределения ответственности за вопросы производственной безопасности, практики ERG были сопоставлены с практиками горно-металлургического сектора Казахстана, России и международных лидеров. В результате получена самооценка зрелости культуры безопасности, соответствующая второму, «зависимому» уровню, на котором соблюдение требований во многом определяется внешним контролем. Таким образом, Компания сформулировала меры по достижению третьего уровня, на котором поведение определяется сознательностью и личной ответственностью сотрудников.





Отчетность по достижению ЦУР

Завершающим элементом управленческого цикла становится отчетность в области устойчивого развития и публичное раскрытие результатов. ERG публикует Отчеты об устойчивом развитии с 2014 года, охватывая ключевые экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности Группы, а также показывая связь раскрываемых существенных вопросов, приоритетных направлений деятельности и результатов с релевантными ЦУР ООН.

Отчетность формируется с учетом международных стандартов (GRI, EU CSRD), а подходы к определению существенных тем и управлению ESG-данными развиваются с учетом новых требований к корпоративной отчетности, включая принцип двойной существенности.

Чему можно научиться на кейсе ERG

Кейс ERG показывает подход, при котором ЦУР выполняют функцию общей рамки для соотнесения бизнес-приоритетов и фактических воздействий с целями устойчивого развития. Национальные приоритеты, специфика деятельности и существенные воздействия определяют направления ESG, затем они переводятся в корпоративные цели и КПЭ, функциональные стратегии, инвестиционные и операционные решения. Ответственность распределяется между профильными функциями и органами управления, а результаты мониторинга возвращаются в цикл отчетности и улучшений.

Кейс BRI: система управления устойчивым воздействием на основе ISO/UNDP PAS 53002:2024

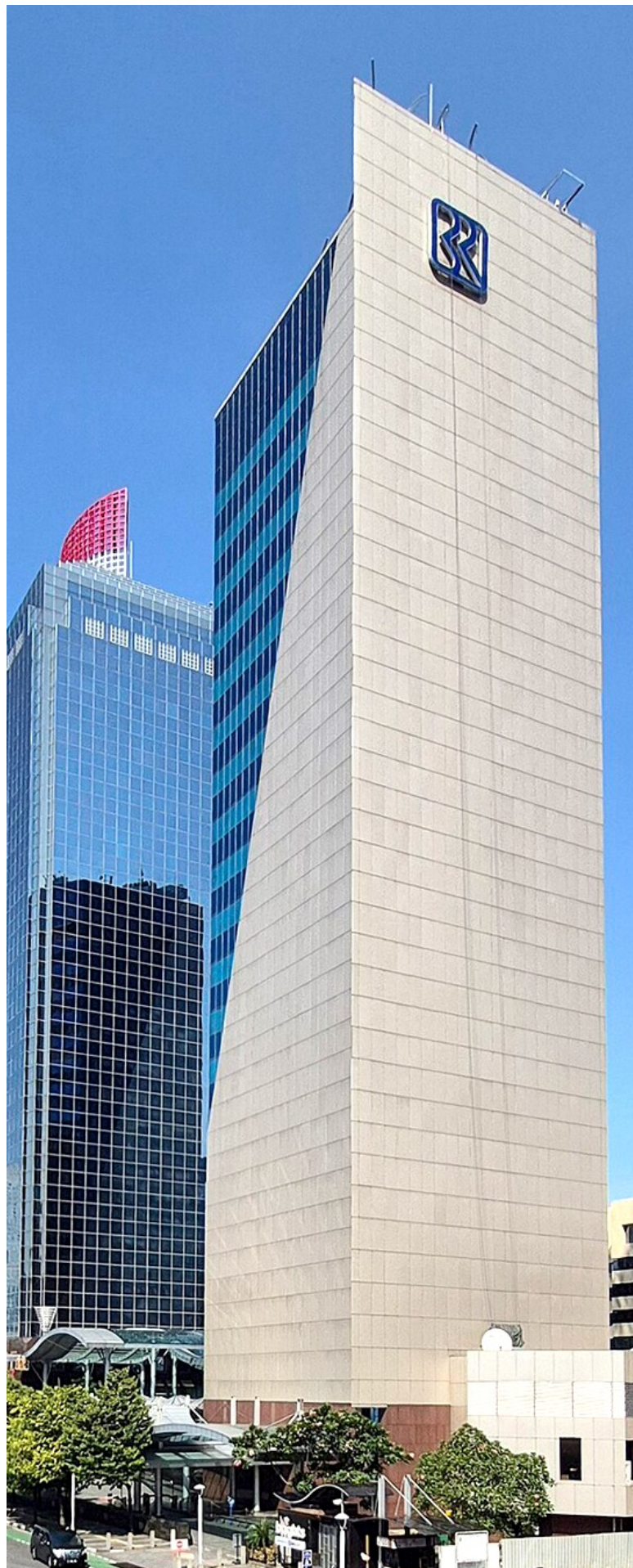
О компании

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI, Банк) — один из крупнейших банков Индонезии: 53,19% его акций принадлежат государству, а остальные акции находятся в публичном обращении и торгуются на бирже. Банк исторически ориентирован на микро-, малый и средний бизнес и финансовую инклюзию. В 2025 году BRI продолжил реализацию трансформационной программы BRIVOLUTION, направленной на укрепление конкурентоспособности и переход к модели World-Class Sustainable Banking Group. Основные драйверы новой модели — развитие бизнеса, цифровизация и интеграция принципов устойчивого развития.

К 2025 году BRI уже располагал сформированной системой управления устойчивым развитием: стратегией, органами управления, процессами определения существенных вопросов, планированием, показателями и отчетностью. Экологические, социальные и управленческие факторы (ESG) были встроены в финансирование, риск-менеджмент, работу с клиентами и собственные операции. В 2025 году Банк начал развивать дополнительный контур — систему управления устойчивым воздействием, ориентированную на более системную работу с ЦУР и оценку создаваемого воздействия.

Система управления устойчивым развитием и роль ESG

Система управления устойчивым развитием BRI формировалась несколько лет. В 2021 году было создано специализированное ESG-подразделение, а в 2022 году Банк утвердил Политику и стратегию устойчивого развития с дорожной картой на 2022–2026 годы и учредил ESG-комитет.



Стратегия устойчивого развития BRI строится вокруг трех направлений: управление портфелем с учетом аспектов устойчивого развития, расширение возможностей заинтересованных сторон и ответственное ведение бизнеса и операционной деятельности. Через эти направления Банк интегрирует экологические, социальные и управленческие факторы в финансирование, работу с клиентами и сообществами, управление рисками и собственные операции. Стратегия задает основные направления работы, а План действий в области устойчивого финансирования (RAKB) переводит их в конкретные инициативы и целевые показатели. [\(2\)](#)

Приоритеты в области устойчивого развития Банк определяет с опорой на принцип двойной существенности, учитывая воздействие BRI на общество и окружающую среду и влияние вопросов устойчивого развития на финансовое положение Банка.

Ответственность за реализацию повестки устойчивого развития распределена между несколькими уровнями управления. ESG-комитет координирует реализацию ESG-политик, программ и инициатив и рассматривает результаты их выполнения. ESG-подразделение мониторит экономические, экологические и социальные показатели и воздействия и координирует работу с риск-менеджментом и профильными подразделениями. Существенные и стратегические вопросы выносятся на уровень Правления и, при необходимости, Наблюдательного совета. Результаты реализации консолидируются в отчетности об устойчивом развитии. [\(2\)](#)

Интеграция ESG-факторов в продукты и решения

Кредитный портфель и механизмы кредитования хорошо иллюстрируют роль ESG в системе управления устойчивым развитием BRI. Экологические и социальные критерии интегрированы в решения о финансировании: для

отраслей с повышенными экологическими и социальными рисками применяются специальные требования к оценке заемщика и проекта, ESG-анализ учитывается при рассмотрении финансирования, а климатические риски включаются в систему риск-менеджмента. Одновременно Банк развивает продукты устойчивого финансирования — зеленые и социальные облигации, кредиты на экологически устойчивые виды деятельности и кредиты, условия которых связаны с достижением заемщиком показателей устойчивого развития. [\(2\)](#)

В 2025 году объем устойчивого финансирования BRI достиг 811,9 трлн индонезийских рупий при целевом значении 800 трлн. Из этой суммы 93,2 трлн рупий приходилось на зеленое финансирование, связанное с управлением природными ресурсами и землепользованием, энергоэффективностью, возобновляемой энергетикой, экологичным транспортом, зеленым строительством, предотвращением загрязнения и другими экологическими направлениями. Еще 5,26 трлн рупий составляли инвестиции в зеленые, социальные и иные облигации устойчивого развития. Таким образом, ESG здесь работает как обычный управленческий механизм банка: критерии устойчивости входят в продукт, кредитное решение, управление риском, целевые показатели и оценку результата. [\(2\)](#)

Развитие системы управления устойчивым воздействием: от ESG к более системной работе с ЦУР

Следующий шаг BRI связан с задачей усиления вклада в достижение ЦУР. Банк отмечал, что отсутствие структурированного подхода к реализации ЦУР затрудняло согласование бизнес-деятельности с глобальными целями. В 2025 году BRI принял ISO/UNDP PAS 53002:2024 в качестве методологической основы инициативы по адаптации ЦУР и оценке социального воздействия.

Инициатива была включена в направление расширения возможностей местных сообществ, а ее результатом стало создание системы управления устойчивым воздействием. [\(2\)](#) [\(6\)](#)

Одним из первых практических проявлений нового направления стало более предметное измерение связи бизнеса с ЦУР. В 2025 году Банк раскрыл доход, связанный с деятельностью, соотносимой с ЦУР — он составил 65,6% совокупного дохода, или 106,33 трлн рупий. Основная часть была связана с ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост» через финансирование развития бизнеса, занятости и производительности. Также BRI показал связь доходов с ЦУР 2 «Ликвидация голода», ЦУР 7 «Недорогостоящая и чистая энергия» и ЦУР 11 «Устойчивые города и населенные пункты». [\(2\)](#)

Еще один пример — оценка воздействия направления микрофинансирования. При выпуске социальных облигаций BRI связывает направления использования средств с ЦУР и измеряет результат за пределами объема выданных кредитов. По программе льготного финансирования микро-, малого и среднего бизнеса Kredit Usaha Rakyat (KUR) в 2025 году оценка охватила 54 646 человек: 44 694 из них впервые получили доступ к банковскому финансированию, а у 23 422 клиентов после получения кредита увеличились активы бизнеса. По Kupedes — собственному продукту BRI для кредитования микропредпринимателей на пополнение оборотного капитала и инвестиции — Банк оценил создание около 59 тыс. рабочих мест. Такой набор показателей позволяет проследить цепочку «финансирование — доступ к финансовым услугам — развитие бизнеса — занятость» и связать банковский продукт с социальным эффектом. [\(2\)](#) [\(7\)](#)

Для BRI это важный переход: ЦУР используются для более предметного соотнесения деятельности Банка с глобальными целями и оценки изменений, возникающих у клиентов и сообществ.

Система управления устойчивым воздействием должна создать общую методологическую основу для развития этой практики и последующего формирования измеримого и прозрачного отчета о социальном воздействии. [\(2\)](#) [\(6\)](#)

Наиболее наглядно социальная составляющая BRI проявляется в программах расширения возможностей местных сообществ. Одна из крупнейших — Desa BRILiaN, программа развития деревень, построенная вокруг четырех направлений: укрепления местных предприятий, цифровизации, устойчивости и инноваций. Она сочетает развитие местной экономики с финансовой грамотностью и доступом к финансовым услугам, обучением и сопровождением предпринимателей. К концу 2025 года программа охватила более 5 245 деревень по всей Индонезии. [\(2\)](#) [\(4\)](#)

Параллельно действует программа развития предпринимательских кластеров Klasterku Hidupku. BRI объединяет предпринимателей одной территории или отрасли в группы и поддерживает их через обучение, наставничество, инфраструктуру для бизнеса и расширение рынков сбыта. Такой формат позволяет Банку работать не с отдельным заемщиком, а с локальной предпринимательской экосистемой — повышать устойчивость бизнеса, создавать экономические возможности и одновременно расширять финансовую инклюзию. [\(2\)](#)

Еще один пример — BRInita, программа городского земледелия, объединяющая социальные, экономические и экологические эффекты. BRI помогает местным группам, в том числе женским, создавать городские хозяйства на небольших участках, предоставляет инфраструктуру и оборудование и организует обучение. К 2025 году программа действовала в 31 точке и охватила 1 160 человек. Банк отслеживает не только проведение мероприятий: среди результатов фиксируются объем выращенной продукции, получение дохода участниками, производство органических удобрений и экологические эффекты.

В одном из поддержанных женских сообществ ежемесячный доход от выращивания растений и разведения рыбы и птицы достигал 2–10 млн рупий. [\(2\)](#) [\(5\)](#)

Как система управления устойчивым развитием и новый контур воздействия соединяются

В BRI система управления устойчивым развитием задает общую архитектуру: стратегию, существенные вопросы, органы управления, политики, планирование и отчетность. ESG-факторы встроены в эту систему как практический механизм учета экологических, социальных и управленческих вопросов в финансировании, рисках, продуктах и операционной деятельности. Через эти процессы реализуются конкретные банковские и социальные инициативы — от зеленого кредитования до финансовой инклюзии и развития местных сообществ. Система управления устойчивым воздействием добавляет к этой архитектуре отдельный методологический контур, ориентированный на связь деятельности с ЦУР и оценку создаваемых изменений. [\(2\)](#)

При этом система управления устойчивым воздействием BRI находится на этапе развития. Созданная в 2025 году методологическая основа уже проявляется в более предметном соотношении доходов, продуктов и социальных программ с ЦУР и в измерении отдельных результатов воздействия. Эти практики пока показывают прежде всего направление развития нового контура и не дают полной картины всего управленческого цикла, предусмотренного ISO/UNDP PAS 53002:2024.

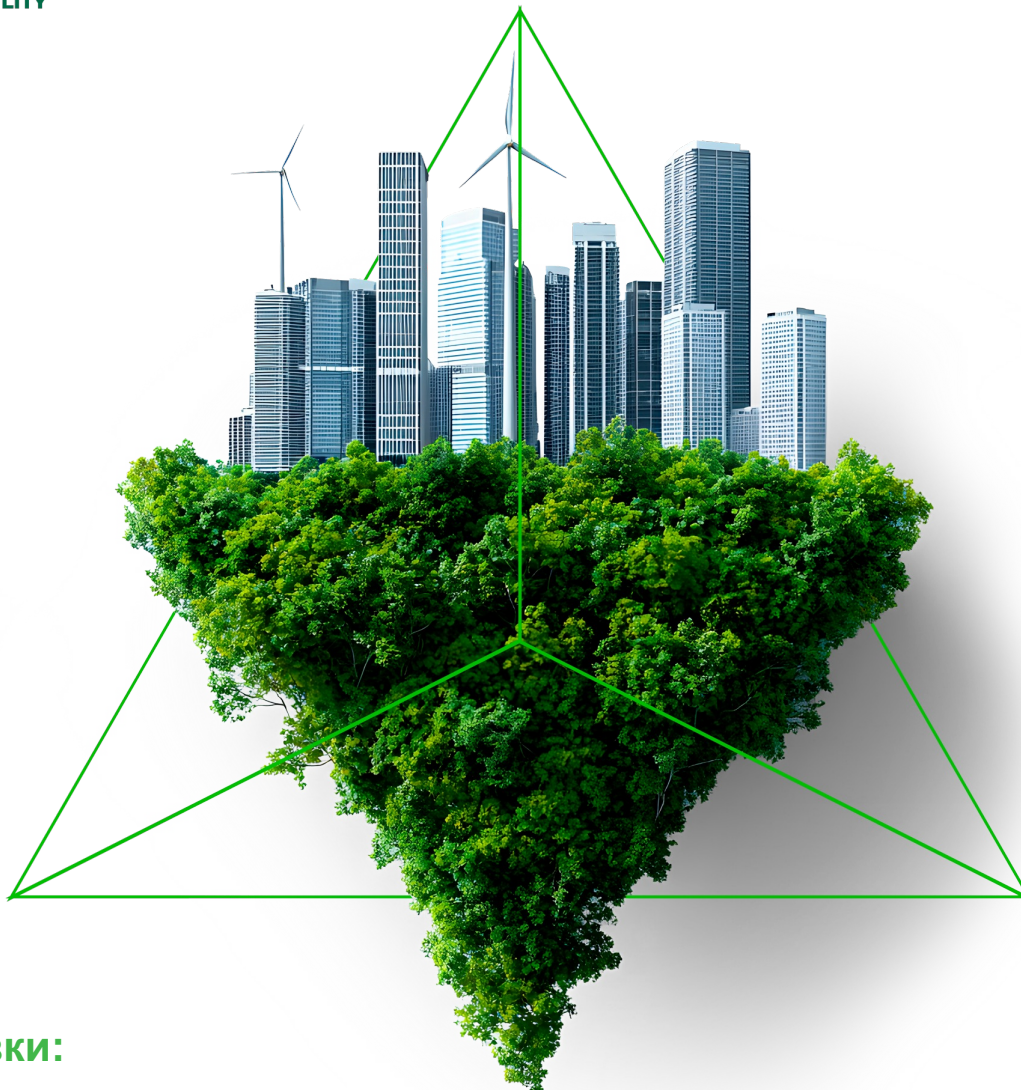
Поэтому кейс BRI отражает процесс формирования системы: от зрелой системы управления устойчивым развитием и встроенных ESG-механизмов — к более целостному управлению вкладом и воздействием в контексте ЦУР. [\(2\)](#) [\(6\)](#)

Чему можно научиться на кейсе BRI

Кейс BRI показывает, как компания с уже сформированной системой управления устойчивым развитием может выделить работу с ЦУР и воздействием в отдельный развивающийся управленческий контур. ESG-факторы у BRI уже встроены в стратегию, риски, продукты, финансирование и показатели; следующий шаг — сформировать методологию, которая позволит последовательно связывать эту деятельность с ЦУР, оценивать создаваемые изменения и использовать результаты оценки в дальнейшем управленческом цикле. В 2025 году BRI заложил основу такого подхода на базе ISO/UNDP PAS 53002:2024; представленные практики отражают первые элементы формирующейся системы, а не завершенную модель управления устойчивым воздействием. [\(2\)](#) [\(6\)](#)

ДВА КЕЙСА — ДВА ПОДХОДА

Кейсы ERG и BRI демонстрируют, что эффективность системы управления вкладом в достижение ЦУР определяется прежде всего тем, насколько последовательно компания связывает ее отдельные элементы — приоритеты, цели, показатели, программы, управленческие решения, ответственность, мониторинг и оценку результатов — в единый управленческий цикл. При этом такая система не должна быть универсальной по форме: ее архитектура зависит от специфики бизнеса, характера его воздействий, существующих механизмов управления и задач, которые компания ставит перед собой в области устойчивого развития. Именно сочетание системности и адаптации к бизнес-контексту позволяет перевести ЦУР из общей рамки ориентиров в практический инструмент управления вкладом компании в устойчивое развитие.



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/>