

ОДМ-ҒА ҚОЛ ЖЕТКІЗУДІ БАСҚАРУ: ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ЖӘНЕ ЖЕРГІЛІКТІ БИЗНЕС-КЕЙСТЕР

№6

Дисклеймер

Осы материалды "Қазақстан қор биржасы" АҚ (KASE) Sustainability Solutions-пен бірлесіп ресми және жалпыға қолжетімді көздерден алынған ақпарат негізінде дайындады және тек қана ақпараттық мақсаттарда ұсынылады.

KASE мен Sustainability Solutions үшінші көздерден алынған ақпараттың дәлдігіне, толықтығына, дұрыстығына немесе өзектілігіне кепілдік бермейді және ықтимал қателер, дәлсіздіктер немесе қателіктер үшін жауапты болмайды.

Материалдың мазмұны және онда көрсетілген тұжырымдар инвестициялық ұсыным, ұсыныс немесе қандай да бір қаржы құралдарының, қызметтердің немесе компаниялардың жарнамасы болып табылмайды. Ұсынылған ақпарат негізінде қабылданатын кез келген шешімдерді пайдаланушылар дербес және олардың өз тәуекелдерімен жүзеге асырады.

KASE мен Sustainability Solutions алдын ала хабарламастан осы материалға өзгерістер мен толықтырулар енгізу құқығын өзіне қалдырады. Осы материалдан ақпаратты пайдалану, тарату немесе жаңғырту авторлық және сабақтас құқықтар туралы нормаларды қоса алғанда, қолданылатын заңдарды сақтай отырып жүзеге асырылады, бұл ретте мұндай іс-әрекеттер үшін барлық жауапкершілік пайдаланушыға жүктеледі.

Халықаралық тәсілдерден компаниялардың тәжірибесіне

Алдыңғы шығарылымда компаниялар мен ұйымдар үшін ОДМ-ға қол жеткізуді басқару жүйесін құрудың халықаралық бағдарлары қарастырылған болатын. Осы шығарылымда компаниялардың іс жүзінде ОДМ-ға қол жеткізуді қалай басқаратынын көрсететін екі бизнес-кейс қамтылған. Бірінші жағдайда Қазақстандағы ірі өнеркәсіп компаниясы Eurasian Resources Group (ERG) ESG-мақсаттарын қалыптастыру кезінде ОДМ-ды басшылыққа алады және оларды қолданыстағы бизнесті басқару жүйесі арқылы іске асырады.

ERG кейсі: ОДМ-ға қол жеткізуді басқаруды қызметті басқару жүйесіне интеграциялау

Компания туралы

Eurasian Resources Group (ERG, Топ) — түсімі 6 609 млн АҚШ доллары межесіндегі халықаралық тау-кен металлургия компаниясы. Топтың құрамына геологиялық барлау, тау-кен өндіру, металлургия, қайта өңдеу, энергетикалық, логистикалық және маркетинг кәсіпорындары кіреді. Операциялық қызметтің негізгі өңірлері — Қазақстан, Африка мен Бразилия. ERG өз өнімдерін 40-тан астам елге жеткізеді, Қазақстандағы негізгі өнімдері — ферроқорытпалар, алюминий тотығы және алюминий, темір кені шикізаты, көмір, сондай-ақ өнеркәсіптік және тұрмыстық қажеттіліктерге электр энергиясы өндіріледі.

Қазақстанда ERG Тобы қызметкерлерінің саны — 60 мыңнан астам адам. Құрылымына «Қазхром» ТҰК» АҚ, «Соколов-Сарыбай кен-байыту өндірістік



бірлестігі» АҚ, «Соколов-Сарыбай кен-байыту өндірістік бірлестігі» АҚ, «Качары кені» АҚ, «Алюминий Казахстана» АҚ, «Қазақстан электролиз зауыты» АҚ, «Марганец Жайрема» АҚ, «Еуроазиаттық энергетикалық корпорациясы» АҚ, «3-Энергоорталық» АҚ, «Шұбаркөл көмір» АҚ және «ТрансКом» тасымалдау тобы сияқты ірі кәсіпорындар кіреді.

Ұлттық басымдықтардан — корпоративтік ESG-мақсаттарға

Тұрақты даму мақсаттарын ERG корпоративтік күн тәртібіне интеграциялау 2019 жылы басталып — БҰҰ ОДМ ұлттық деңгейде белсенді түрде бейімделіп, интеграцияланған кезеңде жүйелі түрде дамып келеді. Ұлттық даму жоспарларында, мемлекеттік саясатта және реттеуші талаптарда қамтылған ОДМ бойынша мемлекеттік басымдықтар ERG үшін сыртқы бағдарлар шеңберін қалыптастырды.

ОДМ-мен байланысты басымдықтардың екінші деңгейін Компания бизнес ерекшелігіне қарай айқындайды. Бұл деңгейде ОДМ елеулі әсерлер мен бизнес басымдықтарын орнықты дамудың неғұрлым ауқымды міндеттерімен сәйкестендіру үшін жалпы шеңбер ретінде пайдаланылады. Топ қызметінің сипаты: жұмыспен қамту және аумақтарды дамыту, адамдардың қауіпсіздігі, табиғи ресурстарды пайдалану, қоршаған ортаны қорғау, энергетикалық теңгерім және жеткізу тізбектері секілді аспектілерді қамтитын әсерлердің кең ауқымын қалыптастырады.

Бірінші және екінші деңгейдегі басымдықтар Топтың 2030 жылға дейінгі кезеңге қабылданған ESG-мақсаттарында көрініс тапты. ERG қайта ұйымдастырылғаннан және қазақстандық активтер жеке басқару контурына бөлінгеннен кейін, 2023 жылы Қазақстандағы ERG үшін жаңартылған ESG-мақсаттар бекітілді. Мақсаттар төрт негізгі бағытты қамтиды:

- Су, шығарындылар, қалдықтар, биоалуантүрлілік, климаттың өзгеруі негізгі мәнге ие болатын қоршаған ортаға әсерді азайту;

- Жұмыскерлердің әл-ауқатына және ұжымның әралуандығына, жұмыскерлердің денсаулығына қамқорлық жасау, сондай-ақ еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғауды қамтамасыз ету арқылы бақытты, әралуан және салауатты ұжым қалыптастыру;
- Өңірлердің әл-ауқатын қамтамасыз ету үшін қоғамдастықтар мен қызмет жүргізетін өңірлерді дамыту;
- Іскерлік әдеп пен жауапты жеткізу тізбектерін қоса алғанда, бизнесті жүргізу стандарттарындағы көшбасшылық.

2024 жылы ERG Менеджерлер кеңесі Қазақстандағы ERG-дің 2027 жылға дейінгі жаңа орта мерзімді стратегиясын қабылдады. Онда негізгі басымдықтар ретінде: қаржылық тұрақтылықты арттыру, негізгі өндірістік активтерге басымдықпен назар аудару, өндірісті ұлғайту және тиімділікті арттыру, сондай-ақ корпоративтік басқаруды жетілдіру белгіленген. ERG-дің 2027 жылға дейінгі стратегиясы шеңберінде әлеуметтік жауапкершілік, адамдар мен активтердің қауіпсіздігін қамтамасыз ету, экологиялық талаптарды сақтау және жауапты жеткізу тізбектері Топтың неғұрлым басым мақсаттарының бірі болып қала береді. Осылайша, стратегиялық деңгейде орнықты даму саласындағы басымдықтар бизнес-стратегияға интеграцияланған.





Кудрät Шамиев,

ERG-дің Қазақстандағы Бас директоры

«Біз үшін орнықты даму мақсаттарына қол жеткізуге қосатын үлес бүкіл Қазақстанның өнеркәсібі мен экономикасының ұзақ мерзімді дамуымен байланысты. ERG өндірісін жаңғырту, экологиялық тиімділік пен қауіпсіздікті арттыру, адами капиталды дамыту және қызмет жүргізетін өңірлерді қолдау ERG кәсіпорындарының бәсекеге қабілеттілігін бір мезгілде нығайтуға және бүкіл ел үшін ұзақ мерзімді құндылық жасауға мүмкіндік береді.»

ESG-мақсаттар өлшенбелі НТК-ге айналады

2026 жылы ERG Kazakhstan 2030 жылға дейін қабылданған отызға жуық ESG-мақсатқа баса назар аударады, олардың әрқайсысы бойынша жыл сайынғы негізгі тиімділік көрсеткіштері (НТК) айқындалған. Мысалы, экологиялық бағытта 2030 жылға қарай 2019 жылмен салыстырғанда қатты бөлшектер шығарындыларын 56%-ға қысқарту мақсаты белгіленген. Климат бөлігінде 2035 жылға қарай 2021 жылмен салыстырғанда алюминийдің, жоғары көміртекті феррохромның және темір кені шекемтастарының көміртегі ізін 30%-ға төмендету (Score 1 және 2), сондай-ақ 2030 жылға қарай электр энергиясын тұтынуда ЖЭК пен төмен көміртекті көздердің үлесін 15%-ға дейін ұлғайту көзделген. Еңбекті қорғау және өнеркәсіп қауіпсіздігі (ЕҚ және ӨҚ) бағытында «өлім жағдайын мүлдем болдырмау» мақсаты және 2030 жылға қарай LTIFR нысаналы көрсеткішін 0,59-дан аспайтын деңгейге дейін төмендету көзделген. Қызмет жүргізетін өңірлерді дамыту үшін тұрғындардың ERG-дің аумақтың әлеуметтік дамуына қосқан үлесін оң бағалау көрсеткіші кемінде 60% деңгейінде белгіленген. Әрбір НТК бойынша жыл сайынғы нысаналы мәндер белгіленген, бұл 2030 жылға дейінгі ұзақ мерзімді мақсаттарға қол жеткізудегі ілгерілеуге мониторинг жасауға мүмкіндік береді.

Мақсатқа байланысты НТК-ні өлшеудің әртүрлі тәсілдері қолданылады: біреулері орындалған іс-шаралардың нәтижесі мен қамтуды, басқалары – орта мерзімді нәтижелер мен ұзақ мерзімді әсерлерді көрсетеді.

Мысалы, қызметкерлерді оқыту іске асырылған жоспарлар мен іс-шаралардың нәтижесімен (output) бағаланады, ал LTIFR, ЖЭК үлесі, шығарындыларды, су алуды, өнімнің көміртегі ізін қысқарту көрсеткіштеріне қол жеткізу, аумақтарды дамыту жобалары – орта мерзімді және ұзақ мерзімді нәтижелер мен әсерлер (outcomes және impact) бойынша өлшенеді.

Мақсаттардың әрбір блогы Экологиялық стратегия, Климаттық саясат және Декарбонизация стратегиясы, Еңбекті қорғау мен өнеркәсіп қауіпсіздігі саласындағы саясат, Тұрақты сатып алу саласындағы саясат және т.б. сияқты бір немесе бірнеше стратегиялық құжатқа негізделеді.

Мақсаттар мен НТК-ден – бағдарламалар мен жобаларға

ESG-мақсаттар мен НТК функционалдық бөлімшелер арасында бөлінеді, ал жауапкершілік тиісті басшыларға бекітіледі.

Үйлестіруші рөлді ERG-дің Қазақстандағы Бас директорының төрағалығымен ESG комитеті атқарады – Комитет жыл сайын ESG-мақсаттар мен көрсеткіштерді, стратегиялар мен жол карталарын, ішкі құжаттарды, жасыл жобалар мен есептілікті қарайды.

ESG-мақсаттардың әрбір бағыты бойынша операциялық жағдайларды, қолжетімді технологияларды және нысаналы көрсеткіштерге қол жеткізуге әсер ететін өзге де факторларды ескере отырып, іс-шаралар жоспарлары және/немесе жол карталары қалыптастырылады.



Кудрät Шамиев,

ERG-дің Қазақстандағы Бас директоры

«Жалпы басымдықтар Топ деңгейінде белгіленеді, ал нақты нәтиже инвестициялық, технологиялық және өндірістік шешімдер қабылдатын кәсіби функциялар мен кәсіпорындардың жұмысына байланысты».

Мақсаттар мен бағдарламалардың нақты әсерлерге сәйкес келуі үшін оның маңызы бағаланады. ERG қызмет ауқымын, адамдар, қоршаған орта және бизнес үшін тәуекелдердің маңызын, мүдделі тараптардың үміті мен Компанияның нәтижеге ықпал ету қабілетін ескереді. Бұл ретте Компания маңызды бағалаудың біріздендірілген тәсілін қолданбайды. Өйткені әсерлер сипаты жағынан ерекшеленеді және бағалау әдісі олардың әрқайсысына жеке таңдалады.

Мәселен, өндірістегі қауіпсіздік бағытында маңызды өндірістік жағдайлардың ықтимал салдарының ауырлығы, экологиялық аспектілерде — шығарындылардың, төгінділердің, су пайдаланудың және қалдықтардың нақты көлемдерімен айқындалады. Өлеуметтік салада маңыз мүдделі тараптарды тікелей тарта отырып айқындалады.



Шаттық Абдыкалыков,

ERG-дің Өлеуметтік қамтамасыз ету департаментінің директоры

«Біз өңірге не қажет екенін түсіну үшін әлеуметтік зерттеулер жүргіземіз: адамдарды толғандыратын мәселелерді анықтаймыз, оларды алаңдататын мәселелердің рейтингін жасаймыз. Осы зерттеулердің негізінде біздің жұмысымызға негіз болатын ауқымды есеп қалыптастырылады».

Мұндай тәсілдің мысалы ретінде Хромтаудағы Мәдениет үйінің жобасын келтіруге болады. Тұрғындар мәдени іс-шаралар мен шығармашылық үйірмелер өткізуге арналған орын жетіспейтіні туралы мәселені бірнеше рет көтерді, ал қалада кинозал болған жоқ. Бұл мәселе басшылықпен және акционерлермен кездесулерде талқыланып, зерттеулер барысында расталды. Нәтижесінде әртүрлі қажеттіліктер бір жобаға біріктірілді. Құрылыс 2023 жылы басталып, 2025 жылы желтоқсанда Хромтау қаласының Мәдениет үйі ашылды.

Тағы бір мысал — Tugan Qala моделі — бұл тұрғындар өздері идеялар ұсынып, өз қалаларына арналған жобаларды таңдауға, содан кейін оларды іске асыруға және қабылдауға қатысатын бастамашыл бюджеттеу. 2026 жылы бағдарлама «Өлеуметтік жауапкершілік және адамдар арасындағы байланыстарды нығайту» номинациясы бойынша Орталық Азияның үздік ESG-тәжірибелері жинағына енді. Оның ERG үшін құндылығын Өлеуметтік қамтамасыз ету департаментінің директоры былай түсіндіреді:



Шаттық Абдыкалыков,

ERG-дің Әлеуметтік қамтамасыз ету департаментінің директоры

«Адамдар өз қаласы үшін ненің маңызды екенін өздері анықтайды, бастамалар ұсынады, оларды іске асыруға қатысады және нәтижесін бақылайды. Осының арқасында жоба сырттан көрсетілген көмек ретінде емес, тұрғындардың аймақты дамытуға қосқан өзіндік үлесі ретінде қабылданады».

Шешімдер қабылдау кезіндегі тұрақтылық факторлары

ESG-мақсаттар бағдарламаларды жоспарлауға ғана емес, оларды іске асырғанға дейін шешімдерді таңдауға да әсер етеді. Жасыл қаржыландыруға үміткер жобалар үшін іріктеудің формалданған тетігі қолданылады. ERG-дің жасыл қаржыландыру саласындағы саясаты ICMA қағидаттарына негізделген және жобалардың жарамдылық өлшемшарттарын белгілейді. Жобаны кәсіпорынның техникалық менеджменті ұсынады, содан кейін корпоративтік қаржы, орнықты даму, тәуекел-менеджмент, энергетика және қоршаған ортаны қорғау бөлімшелері өкілдерінің қатысуымен жұмыс тобы оның өлшемшарттарға сәйкестігін тексереді. Энергия тиімділігі жобалары үшін энергия тұтынуды төмендету, су үнемдеу жобалары үшін — су тұтынуды қысқарту, өнеркәсіптік ластанудың алдын алу жобалары үшін — қолжетімді ең озық техникаларға (QEOT) сәйкестік осындай өлшемшарт.

Бастамашымен бірлесіп күтілетін әсердің көрсеткіштері айқындалады және осыдан кейін ғана жоба портфельге енгізіледі. Егер жоба өлшемшарттарға сәйкес келуін тоқтатса, ол портфельден шығарылуы мүмкін. Осылайша, экологиялық әсер нәтиженің сипаттамасы ғана емес, сонымен қатар жобаны іріктеу және қаржыландыру шартына айналады.

Жеткізу тізбектері және іскер серіктестер

ERG жауапты тәртіп талаптарын іскер серіктестерге де қолданады. ERG Жеткізушілерінің тәртіп кодексі шарттарға енгізіледі, ал жеткізушілер өздерінің қосалқы жеткізушілерінің де осындай талаптарды қолдануын қамтамасыз етуге тиіс. Тәуекелдерді бағалау үшін контрагенттерді кешенді тексеру жүргізіледі. Ол санкциялық талаптарды сақтамау, жеткізу тізбектерінде адам құқықтарын бұзу, заңсыз жолмен алынған ақшалай қаражатты заңдас-тыру, парақорлық және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін қамтиды. Тексеру қорытындысы бойынша контрагент пен мәмілеге тәуекел санаты беріледі, анықталған тәуекелдерді төмендету үшін қандай шаралар қажет екені осы санатқа байланысты болады.



Аннета Натанзон,

ERG-дің комплаенс жөніндегі директоры

«Компания бизнесінің ұзақ мерзімді тұрақтылығы көбінесе біз қызметімізді жүзеге асыратын аймақтардағы клиенттердің, серіктестердің, қоғам мен мемлекеттердің сенім деңгейіне байланысты».

Мониторинг және бағалау: өндірістік деректерден корпоративтік ілгерілеуге дейін

Нысаналы көрсеткіштердің іске асырылуына мониторинг бірнеше деңгейде жүзеге асырылады, бұл ретте кезеңділігі мен құралдары операциялық және функционалдық деңгейлер үшін нақтыланған.

Мәселен, оқиғалар мен жарақаттану туралы деректер тоқсан сайын жинақталып, талданады, нәтижелер ERG-дің Бас директорының төрағалығымен Еңбекті қорғау жөніндегі орталық комитетте қаралады. Содан кейін Компания кәсіпорындарында осындай сценарийлердің қайталануына жол бермеу қамындағы шаралар айқындалады. Экологиялық бағытта автоматтандырылған мониторинг деректерді тікелей өндірістік көздерден алуға мүмкіндік береді. Павлодар алюминий зауытының санитарлық-қорғау аймағының шекарасындағы атмосфералық ауа мониторингі бекетінің деректері қала орталығындағы LED-экрандарда көрсетіледі. Сондықтан тұрғындар оларды нақты уақыт режимінде көре алады. 2025 жылы ЕЭК базасында экологиялық деректерді жинайтын, талдайтын және шоғырландыратын Emissions бағдарламалық өнімін енгізу жөніндегі пилоттық жоба іске қосылды. Ал алдағы уақытта бұл шешімді Топтың басқа кәсіпорындарына тарату жоспарлануда. Компания параметрлердің өзгеруін неғұрлым тез байқаса, ауытқуды соғұрлым ертерек анықтап, оның себебін түсініп, шешім қабылдай алады.

Тәуелсіз экологиялық аудиттер кәсіпорындардың тәжірибелерін заңнамалық талаптармен, ҚЕОТ-мен және халықаралық бағдарлармен салыстырады. 2025 жылы Ақтөбе ферроқорытпа зауытында халықаралық мамандарды тарта отырып, тәуелсіз экологиялық аудит жүргізілді. Кәсіпорын тәжірибелері Қазақстан заңнамасына сәйкестігі тұрғысынан ғана емес, сонымен қатар ҚЕОТ-ның өзекті анықтамалықтарына және Өнеркәсіп шығарындылары туралы еуропалық директиваның талаптарына



сәйкестігі тұрғысынан да бағаланды. 2026 жылға Қазақстан электролиз зауытында осындай бағалау жоспарланған; нәтижелер Экологиялық стратегияны жыл сайын өзектендіру кезінде пайдаланылады.



Талғат Төребеков,

ERG-дің Қоршаған ортаны қорғау
департаментінің директоры

«ERG-дегі экологиялық жаңғырту — бұл табиғатты қорғау іс-шараларының жекелеген жиынтығы емес, өндірістің технологиялық негізін дәйекті түрде өзгерту: өлшенетін әсер мақсатқа және нақты инженерлік шешімге айналады, ал қол жеткізілген нәтиже — жетілдірудің келесі цикліне негіз болады».

Өңірлерде қайта жүргізілетін зерттеулер қажеттіліктердің өзгеруін және компания үлесінің қалай қабылданатынын бағалауға мүмкіндік береді. Алынған кері байланыс жаңа әлеуметтік жобаларды дайындау және әлеуметтік инвестициялардың келесі циклін қалыптастыру кезінде пайдаланылады.

Жыл сайын бейінді функциялар өздерінің ESG-НТК бойынша деректерін шоғырландырады, ауытқуларды талдайды және есептілік үшін ақпарат дайындайды. Корпоративтік ESG-мақсаттар бойынша шоғырландырылған ілгерілеуді ESG комитеті мен Бас директор қарайды. Нәтижелер бойынша қабылдануы

мүмкін шешімдер — НТК-ні немесе олардың нысаналы мәндерін өзгерту, тәсілдерді жетілдіру, жаңа жобаларға немесе бағдарламаларға бастамашылық жасау. Жоспардан елеулі ауытқулар, реттеудің және сыртқы жағдайлардың өзгеруі, жаңа технологиялық немесе операциялық факторлар, сондай-ақ ұзақ мерзімді стратегиялық көрсеткіштің өзгеруі НТК-ні өзгертуге негіз болуы мүмкін.

Құзыреттер және үздіксіз жетілдіру мәдениеті

ESG-мақсаттарға қол жеткізу шешім қабылдайтын және жұмысты орындайтын адамдарға байланысты, сондықтан Компания мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті құзыреттерді дамытуды қамтамасыз етеді. Сондай-ақ жауапты тәртіп мәдениетін қалыптастырады. Орындау құзыреттерге қойылатын талаптар, жауапкершілікті беру және реттелетін жұмыс тәртібі арқылы қамтамасыз етіледі.

Төтіктің қалай жұмыс істейтінін өндірістік қауіпсіздік мақсаттарының мысалында байқауға болады. ЕҚ және ӨҚ функциясы әдіснаманы, консультациялық қолдауды және бақылауды қамтамасыз етеді әрі қауіпті жұмыстарды тоқтатуға құқылы, желілік басшылар шешімдер қабылдауға, жұмыстарды қауіпсіз орындауды жоспарлауға және бақылауға жауап береді, ал жұмыскерлер талаптарды сақтауға және қауіпті жұмысты тоқтатуға жауапты.





Әлімхан Ерходжаев,

ERG-дің еңбек қауіпсіздігі және өнеркәсіп
қауіпсіздігі жөніндегі директоры

«Қауіпсіздіктің жетілген мәдениеті қауіпсіздік бақылауға алынатын нәрсе болудан қалып, шешім қабылдау тәсіліне айналған кезде басталады: тәуекелді болжау, қауіпсіз әрекет ету, әрбір оқиғадан ашық сабақ алу және оның қайталануына жол бермеу».

Жетілдіру циклі әртүрлі кезеңдерде іске қосылады. Мысалы, өндірістегі қауіпсіздік мәселелері бойынша жауапкершілікті бөлу моделінің қаншалықты тиімді жұмыс істейтінін түсіну үшін ERG тәжірибелері Қазақстан мен Ресейдің таукен металлургия секторының және халықаралық көшбасшылардың тәжірибелерімен салыстырылды. Нәтижесінде қауіпсіздік мәдениетінің кемелдену деңгейіне өзін-өзі бағалау жүргізіліп, оның талаптарды сақтау көбінесе сыртқы бақылаумен айқындалатын екінші, «тәуелді» деңгейге сәйкес келетіні анықталды. Осылайша, Компания тәртіп қызметкерлердің саналылығымен және жеке жауапкершілігімен айқындалатын үшінші деңгейге қол жеткізу үшін қажетті жетілдірулерді тұжырымдады.





ОДМ-ға қол жеткізу жайлы есептілік

Басқару циклінің қорытынды элементі – орнықты даму саласындағы есептілік және нәтижелерді жария түрде ашып көрсету. ERG 2014 жылдан бері Топ қызметінің негізгі экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық аспектілерін қамтитын Орнықты даму туралы есептерді жариялап келеді. Есептілік халықаралық стандарттарды (GRI, EU CSRD) ескере отырып қалыптастырылады, ал маңызды тақырыптарды айқындау және ESG-деректерді басқару тәсілдері қосарлы маңыз қағидатын қоса алғанда, корпоративтік есептілікке қойылатын жаңа талаптарды ескере отырып дамытылады.[1]

ERG кейсінен нені үйренуге болады

ERG кейсі ОДМ бизнес басымдықтары мен нақты әсерлерді орнықты даму мақсаттарымен сәйкестендіру үшін жалпы шеңбер қызметін атқаратын тәсілді көрсетеді. Ұлттық басымдықтар, қызмет ерекшелігі және елеулі әсерлер ESG бағыттарын айқындайды, содан кейін олар корпоративтік мақсаттар мен НТК-ге, функционалдық стратегияларға, инвестициялық және операциялық шешімдерге айналады. Жауапкершілік бейінді функциялар мен басқару органдары арасында бөлінеді, ал мониторинг нәтижелері есептілік пен жетілдіру цикліне қайта енгізіледі.

BRI кейсі: ISO/UNDP PAS 53002:2024 негізіндегі орнықты әсерді басқару жүйесі

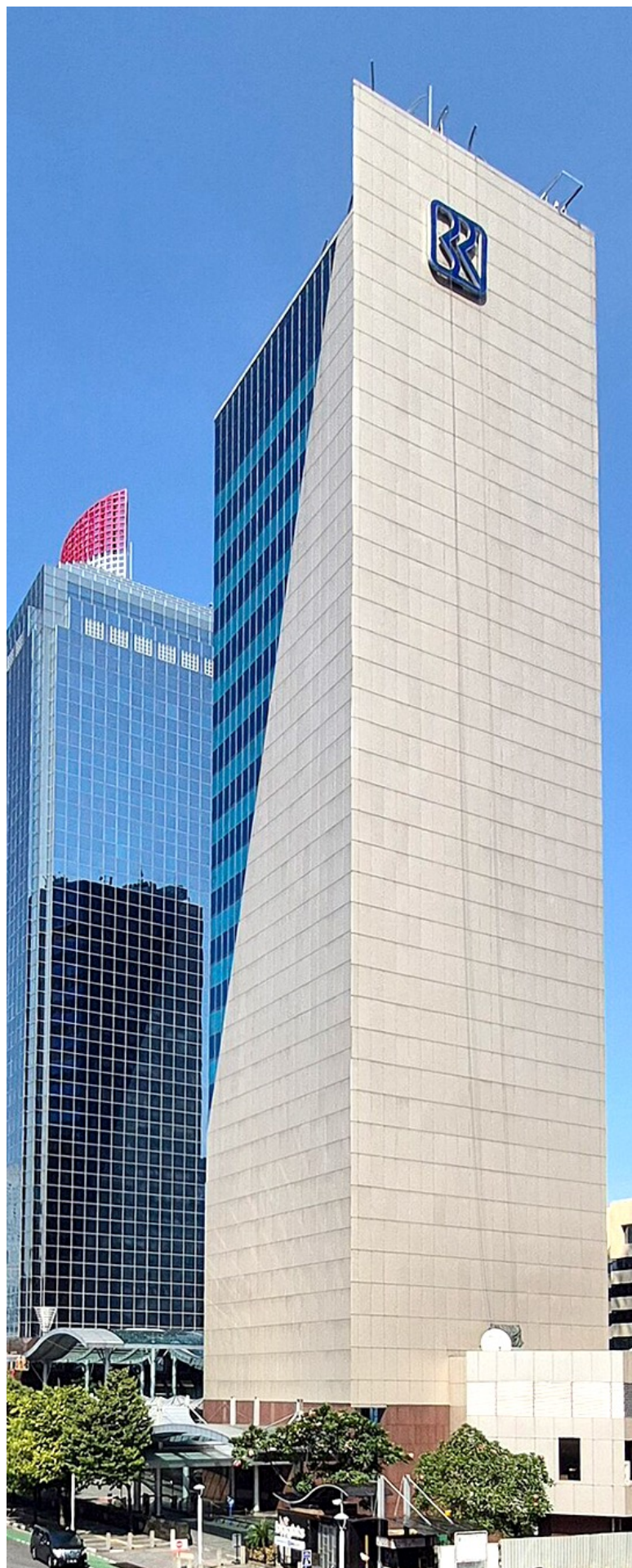
Компания туралы

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI, Банк) — Индонезиядағы ең ірі банктердің бірі: оның акцияларының 53,19%-ы мемлекетке тиесілі, ал қалған акциялары еркін айналымда және биржада саудаланады. Банк дәстүрлі түрде микро-, шағын және орта бизнеске және қаржылық инклюзияға бағдарланған. 2025 жылы BRI бәсекеге қабілеттілікті нығайтуға және World-Class Sustainable Banking Group моделіне көшуге бағытталған BRIVOLUTION трансформациялық бағдарламасын іске асыруды жалғастырды. Жаңа модельдің негізгі қозғаушы күштері — бизнесті дамыту, цифрландыру және орнықты даму қағидаттарын интеграциялау.

2025 жылға қарай BRI-де орнықты дамуды басқарудың қалыптасқан жүйесі болды: стратегия, басқару органдары, елеулі мәселелерді айқындау процестері, жоспарлау, көрсеткіштер және есептілік. Экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық факторлар (ESG) қаржыландыруға, тәуекелдерді басқаруға, клиенттермен жұмысқа және банктің өз операцияларына интеграцияланды. 2025 жылы Банк қосымша бағытты — ТДМ-мен неғұрлым жүйелі жұмыс істеуге және қалыптастырылатын әсерді бағалауға бағдарланған орнықты әсерді басқару жүйесін дамыта бастады.

Орнықты дамуды басқару жүйесі және ESG рөлі

BRI-дің орнықты дамуды басқару жүйесі бірнеше жыл бойы қалыптасты. 2021 жылы мамандандырылған ESG бөлімшесі құрылды, ал 2022 жылы Банк 2022–2026 жылдарға арналған жол картасы бар Орнықты даму саясаты мен стратегиясын бекітіп, ESG комитетін құрды.



BRI-дің орнықты даму стратегиясы үш бағытқа негізделген: орнықты даму аспектілерін ескере отырып портфельді басқару, мүдделі тараптардың мүмкіндіктерін кеңейту, сондай-ақ бизнесті және операциялық қызметті жауапкершілікпен жүргізу. Осы бағыттар арқылы Банк экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық факторларды қаржыландыруға, клиенттермен және қоғамдастықтармен жұмысқа, тәуекелдерді басқаруға және өзінің операциялық қызметіне интеграциялайды. Стратегия жұмыстың негізгі бағыттарын айқындайды, ал Орнықты қаржыландыру саласындағы іс-қимыл жоспары (RAKB) оларды нақты бастамалар мен нысаналы көрсеткіштерге айналдырады. [\(2\)](#)

Банк орнықты даму саласындағы басымдықтарды қосарлы маңыздылық қағидатына сүйене отырып айқындайды: BRI-дің қоғам мен қоршаған ортаға әсерін, сондай-ақ орнықты даму мәселелерінің Банктің қаржылық жағдайына ықпалын ескереді.

Орнықты даму күн тәртібін іске асыру үшін жауапкершілік басқарудың бірнеше деңгейі арасында бөлінген. ESG комитеті ESG саясаттарын, бағдарламалары мен бастамаларын іске асыруды үйлестіреді және олардың орындалу нәтижелерін қарайды. ESG бөлімшесі экономикалық, экологиялық және әлеуметтік көрсеткіштер мен әсерлерге мониторинг жүргізеді және тәуекелдерді басқару бөлімшесімен және бейінді бөлімшелермен жұмысты үйлестіреді. Елеулі және стратегиялық мәселелер Басқарма деңгейіне, ал қажет болған жағдайда Қадағалау кеңесінің қарауына шығарылады. Іске асыру нәтижелері орнықты даму туралы есептілікте шоғырландырылады. [\(2\)](#)

ESG факторларын өнімдер мен шешімдерге интеграциялау

Кредиттік портфель мен кредиттеу тетіктері BRI-дің орнықты дамуды басқару жүйесіндегі ESG рөлін айқын көрсетеді. Экологиялық және әлеуметтік критерийлер қаржыландыру туралы шешімдерге интеграцияланған: экологиялық

және әлеуметтік тәуекелі жоғары салалар үшін қарыз алушы мен жобаны бағалауға арнайы талаптар қолданылады, қаржыландыруды қарау кезінде ESG талдауы ескеріледі, ал климаттық тәуекелдер тәуекелдерді басқару жүйесіне енгізіледі. Сонымен қатар Банк орнықты қаржыландыру өнімдерін — жасыл және әлеуметтік облигацияларды, экологиялық орнықты қызмет түрлеріне арналған кредиттерді және шарттары қарыз алушының орнықты даму көрсеткіштеріне қол жеткізуімен байланысты кредиттерді дамытады. [\(2\)](#)

2025 жылы BRI-дің орнықты қаржыландыру көлемі 800 трлн рупий нысаналы мәні кезінде 811,9 трлн индонезиялық рупийге жетті. Осы соманың 93,2 трлн рупийі табиғи ресурстар мен жер пайдалануды басқаруға, энергия тиімділігіне, жаңартылатын энергияға, экологиялық көлікке, жасыл құрылысқа, ластанудың алдын алуға және басқа да экологиялық бағыттарға байланысты жасыл қаржыландыруға тиесілі болды. Тағы 5,26 трлн рупий жасыл, әлеуметтік және орнықты дамудың өзге де облигацияларына салынған инвестицияларды құрады. Осылайша, бұл жерде ESG банктің қалыпты басқару тетігі ретінде жұмыс істейді: орнықтылық критерийлері өнімге, кредиттік шешімге, тәуекелдерді басқаруға, нысаналы көрсеткіштерге және нәтижені бағалауға енгізілген. [\(2\)](#)

Орнықты әсерді басқару жүйесін дамыту: ESG-ден ТДМ-мен неғұрлым жүйелі жұмысқа көшу

BRI-дің келесі қадамы ТДМ-ға қол жеткізуге қосатын үлесін күшейту міндетімен байланысты. Банк ТДМ-ды іске асырудың құрылымдалған тәсілінің болмауы бизнес-қызметті жаһандық мақсаттармен үйлестіруді қиындатқанын атап өтті. 2025 жылы BRI ISO/UNDP PAS 53002:2024 стандартын ТДМ-ды бейімдеу және әлеуметтік әсерді бағалау жөніндегі бастаманың әдіснамалық негізі ретінде қабылдады.

Бастама жергілікті қоғамдастықтардың мүмкіндіктерін кеңейту бағытына енгізілді, ал оның нәтижесі орнықты әсерді басқару жүйесінің құрылуы болды. [\(2\)](#) [\(6\)](#)

Жаңа бағыттың алғашқы практикалық көріністерінің бірі бизнестің ТДМ-мен байланысын неғұрлым нақты өлшеу болды. 2025 жылы Банк ТДМ-мен сәйкестендірілетін қызметке байланысты кірісті ашып көрсетті — ол жиынтық кірістің 65,6%-ын немесе 106,33 трлн рупийді құрады. Негізгі бөлігі бизнесті дамытуды, жұмыспен қамтуды және өнімділікті қаржыландыру арқылы ТДМ 8 «Лайықты еңбек және экономикалық өсу» мақсатымен байланысты болды. Сондай-ақ BRI кірістердің ТДМ 2 «Аштықты жою», ТДМ 7 «Қолжетімді және таза энергия» және ТДМ 11 «Тұрақты қалалар мен елді мекендер» мақсаттарымен байланысын көрсетті. [\(2\)](#)

Тағы бір мысал — микрокаржыландыру бағытының әсерін бағалау. Әлеуметтік облигациялар шығару кезінде BRI қаражатты пайдалану бағыттарын ТДМ-мен байланыстырады және нәтижені берілген кредиттер көлемінен тыс өлшейді. Микро-, шағын және орта бизнесті жеңілдетілген қаржыландыру бағдарламасы Kredit Usaha Rakyat (KUR) бойынша 2025 жылы бағалау 54 646 адамды қамтыды: олардың 44 694-і алғаш рет банктік қаржыландыруға қол жеткізді, ал 23 422 клиенттің кредит алғаннан кейін бизнес активтері ұлғайды. Микрокәсіпкерлердің айналым капиталын толықтыруы мен инвестициялары үшін кредит беруге арналған BRI-дің өз өнімі Kuredes бойынша Банк шамамен 59 мың жұмыс орны құрылғанын бағалады. Мұндай көрсеткіштер жиынтығы «қаржыландыру — қаржылық қызметтерге қол жеткізу — бизнесті дамыту — жұмыспен қамту» тізбегін қадағалауға және банктік өнімді әлеуметтік әсермен байланыстыруға мүмкіндік береді. [\(2\)](#) [\(7\)](#)

BRI үшін бұл маңызды бетбұрыс: ТДМ Банктің қызметін жаһандық мақсаттармен неғұрлым нақты сәйкестендіру және клиенттер мен қоғамдастықтарда туындайтын өзгерістерді бағалау үшін пайдаланылады. Орнықты әсерді

басқару жүйесі осы практиканы дамытуға және кейіннен әлеуметтік әсер туралы өлшенетін әрі ашық есепті қалыптастыруға арналған ортақ әдіснамалық негіз құруға тиіс. [\(2\)](#) [\(6\)](#)

BRI-дің әлеуметтік құрамдас бөлігі жергілікті қоғамдастықтардың мүмкіндіктерін кеңейту бағдарламаларында барынша айқын көрінеді. Ең ірі бағдарламалардың бірі — Desa BRILiaN. Бұл ауылдарды дамыту бағдарламасы төрт бағытқа негізделген: жергілікті кәсіпорындарды нығайту, цифрландыру, орнықтылық және инновациялар. Ол жергілікті экономиканы дамытуды қаржылық сауаттылықпен және қаржылық қызметтерге қол жеткізумен, кәсіпкерлерді оқыту және сүйемелдеумен ұштастырады. 2025 жылдың соңына қарай бағдарлама бүкіл Индонезия бойынша 5 245-тен астам ауылды қамтыды. [\(2\)](#) [\(4\)](#)

Сонымен қатар Klasterku Hidupku кәсіпкерлік кластерлерін дамыту бағдарламасы іске асырылады. BRI бір аумақта немесе салада жұмыс істейтін кәсіпкерлерді топтарға біріктіріп, оларды оқыту, тәлімгерлік, бизнес инфрақұрылымы және өткізу нарықтарын кеңейту арқылы қолдайды. Мұндай формат Банкке жекелеген қарыз алушымен ғана емес, жергілікті кәсіпкерлік экожүйемен жұмыс істеуге — бизнестің орнықтылығын арттыруға, экономикалық мүмкіндіктер жасауға және бір мезгілде қаржылық инклюзияны кеңейтуге мүмкіндік береді. [\(2\)](#)

Тағы бір мысал — әлеуметтік, экономикалық және экологиялық әсерлерді біріктіретін BRInita қалалық ауыл шаруашылығы бағдарламасы. BRI жергілікті топтарға, оның ішінде әйелдер топтарына шағын учаскелерде қалалық шаруашылықтар құруға көмектеседі, инфрақұрылым мен жабдық ұсынады және оқытуды ұйымдастырады. 2025 жылға қарай бағдарлама 31 жерде іске асырылып, 1 160 адамды қамтыды. Банк өткізілген іс-шараларды ғана бақыламайды: нәтижелер қатарында өсірілген өнім көлемі, қатысушылардың табыс алуы, органикалық тыңайтқыштар өндіру және экологиялық

әсерлер тіркеледі. Қолдау көрсетілген әйелдер қоғамдастықтарының бірінде өсімдік өсіруден, балық және құс шаруашылығынан түсетін ай сайынғы табыс 2–10 млн рупийге жетті. [\(2\)](#) [\(5\)](#)

Орнықты дамуды басқару жүйесі мен әсерді басқарудың жаңа контуры қалай өзара байланысады

BRI-де орнықты дамуды басқару жүйесі жалпы архитектураны айқындайды: стратегия, елеулі мәселелер, басқару органдары, саясаттар, жоспарлау және есептілік. ESG факторлары осы жүйеге қаржыландырудағы, тәуекелдердегі, өнімдердегі және операциялық қызметтегі экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық мәселелерді есепке алудың практикалық тетігі ретінде енгізілген. Осы процестер арқылы жасыл кредиттеуден бастап қаржылық инклюзия мен жергілікті қоғамдастықтарды дамытуға дейінгі нақты банктік және әлеуметтік бастамалар іске асырылады. Орнықты әсерді басқару жүйесі осы архитектураға қызметті ТДМ-мен байланыстыруға және қалыптастырылатын өзгерістерді бағалауға бағдарланған жеке әдіснамалық контурды қосады. [\(2\)](#)

Сонымен бірге BRI-дің орнықты әсерді басқару жүйесі даму кезеңінде тұр. 2025 жылы құрылған әдіснамалық негіз кірістерді, өнімдерді және әлеуметтік бағдарламаларды ТДМ-мен неғұрлым нақты сәйкестендіруден және әсердің жекелеген нәтижелерін өлшеуден көріне бастады. Әзірге бұл практикалар, ең алдымен, жаңа контурдың даму бағытын көрсетеді және ISO/UNDP PAS 53002:2024 стандартында көзделген бүкіл басқару циклі туралы толық көрініс бермейді. Сондықтан BRI кейсі жүйенің қалыптасу процесін көрсетеді: орнықты дамуды басқарудың жетілген жүйесі мен интеграцияланған ESG тетіктерінен — ТДМ контекстіндегі үлес пен әсерді неғұрлым тұтас басқаруға қарай көшу. [\(2\)](#) [\(6\)](#)

BRI кейсінен қандай тәжірибе алуға болады

BRI кейсі орнықты дамуды басқару жүйесі қалыптасқан компанияның ТДМ-мен және әсермен жұмысты жеке дамушы басқару контуры ретінде қалай бөліп көрсете алатынын көрсетеді. BRI-де ESG факторлары стратегияға, тәуекелдерге, өнімдерге, қаржыландыруға және көрсеткіштерге енгізілген; келесі қадам — осы қызметті ТДМ-мен дәйекті байланыстыруға, қалыптастырылатын өзгерістерді бағалауға және бағалау нәтижелерін кейінгі басқару циклінде пайдалануға мүмкіндік беретін әдіснаманы қалыптастыру. 2025 жылы BRI ISO/UNDP PAS 53002:2024 негізінде осындай тәсілдің іргетасын қалады; ұсынылған практикалар орнықты әсерді басқарудың аяқталған моделін емес, қалыптасып келе жатқан жүйенің алғашқы элементтерін көрсетеді. [\(2\)](#) [\(6\)](#)

ЕКІ КЕЙС — ЕКІ ТӘСІЛ

ERG және BRI кейстері ТДМ-ға қол жеткізуге қосатын үлесті басқару жүйесінің тиімділігі, ең алдымен, компанияның оның жекелеген элементтерін — басымдықтарды, мақсаттарды, көрсеткіштерді, бағдарламаларды, басқарушылық шешімдерді, жауапкершілікті, мониторинг пен нәтижелерді бағалауды — біртұтас басқару цикліне қаншалықты дәйекті біріктіретініне байланысты екенін көрсетеді.

Бұл ретте мұндай жүйе нысаны жағынан әмбебап болмауға тиіс: оның архитектурасы бизнестің ерекшелігіне, оның әсерлерінің сипатына, қолданыстағы басқару тетіктеріне және компанияның орнықты даму саласында алдына қоятын міндеттеріне байланысты болады.

Дәл осы жүйелілік пен бизнес-контекстке бейімделудің үйлесімі ТДМ-ды жалпы бағдарлар шеңберінен компанияның орнықты дамуға қосатын үлесін басқарудың практикалық құралына айналдыруға мүмкіндік береді.



Анықтама үшін:

"Қазақстан қор биржасы" АҚ (KASE) Орталық Азия өңіріндегі жетекші қор биржасы болып табылады. KASE бағалы қағаздармен сауда-саттық көлемі бойынша ТМД биржалары арасында екінші және FEAS биржаларының акциялар нарығын капиталдандыру көлемі бойынша бесінші орын алады (2024 жылдың қорытындысы бойынша).

Бұл корпоративтік және мемлекеттік бағалы қағаздар, халықаралық қаржы институттарының облигациялары, шетел валюталары, ақша нарығы – репо және своп операциялары, сондай-ақ туынды құралдар үшін әмбебап сауда алаңы. KASE Халықаралық биржалар федерациясының (WFE), Еуро-Азия қор биржалары федерациясының (FEAS) және басқа да халықаралық және отандық кәсіптік бірлестіктердің мүшесі, сондай-ақ БҰҰ-ның "Орнықты даму үшін қор биржалары" бастамасының қатысушысы болып табылады.

Sustainability Solutions басқарушылық консалтинг нарығында 14 жылдан астам уақыт жұмыс істейді. 2023 жылдан бастап компания Орталық Азияда орнықты даму құралдары мен тәжірибелерін (ESG) енгізу жобаларын іске асырады. Sustainability Solutions командасы мүшелерінің корпоративтік басқару, ESG тәуекелдерін талдау, климаттық жауапкершілік, қаржылық емес ақпаратты ашу стандарттары (GRI, SASB, TCFD, IFRS S1, S2) саласындағы халықаралық сертификаттары бар. Индустриялық тәжірибе қаржы және банк секторын, өнеркәсіпті, ауыл шаруашылығын, құрылысты және басқаларды қамтиды.

Орнықты даму жөніндегі дүниежүзілік іскерлік кеңестің Қазақстандық бөлімшесінің (BCSD Kazakhstan), Қырғызстан Банктер Одағы жанындағы Орнықты даму академиясының серіктесі.

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