



# ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН

Как в Казахстане внедряют ESG-стандарты  
и почему это важно для экономики?

Приложение к республиканскому деловому еженедельнику «Курсив»

**КУРСИВ** | GUIDE

Июль 2024 г.

# K Kursiv Research

Аналитика республиканского делового еженедельника «Курсив»

Отраслевая аналитика Казахстана и Центральной Азии

K

## Kursiv Research Ratings

Отраслевые, нишевые и региональные рейтинги по ключевым финансовым и операционным показателям

K

## Kursiv Research ЦЕНТР СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Всестороннее изучение общественного мнения

K

## Kursiv Research Report

Комплексные обзоры рынков, регионов и направлений, бизнес-кейсы

+4,01%  
+2,90%  
+1,81%  
+0,06%



Наведи камеру телефона на QR-код и перейди на страницу Kursiv Research



Александр Левин,  
редактор «Курсив Guide»

## Системный подход

Экологические, социальные и управленческие стандарты, или ESG, в последние годы привлекают все больше и больше внимания. И если в 2006-м, когда они появились как идея, у нас об этом даже знали-то единицы, то сейчас несоблюдение ESG-требований может повлечь за собой серьезные последствия вплоть до потери или недополучения прибыли. Поэтому важно держать руку на пульсе.

Третий год подряд аналитическая служба «Курсив Research» проводит исследование ESG-практик в Казахстане, позволяющее в динамике оценить, насколько наша страна успевает за глобальными трендами. Про экологию, очевидно, говорить рано: год относительно этого направления вряд ли можно рассматривать в качестве репрезентативного для перемен срока. Что же касается социально-го блока и управления, то какие-то выводы делать можно.

Работа главы аналитической службы «Курсив Research» **Сергея Домнина** представляет собой основу бизнес-гайда, который вы собираетесь читать, но на нем содержание не заканчивается.

Мы разобрались, что такое ESG-стратегия и как компаниям встраивать этот инструмент в бизнес-процессы, обсудили главные тренды ESG-повестки с первым руководителем компании Qazaqgaz и членом совета директоров Air Astana. Рассказали, что такое зеленые инвестиции, разобрались, как ESG-практики меняют повседневную работу компаний. Словом, как минимум подготовили для вас много всего познавательного.

Кто-то говорит, что ESG можно рассматривать как нечто в своем роде империалистское. Мол, Запад таким образом выкачивает из Центральной Азии все то, что тут еще осталось. Другие уверены, что как минимум экологический стандарт поможет замедлить неотвратимое изменение климата. Ни один из этих тезисов нельзя ни опровергнуть полностью, ни подтвердить полностью. Время покажет. Ну а сейчас – к цифрам.



# Третье исследование корпоративных ESG-практик в Казахстане

Очередное исследование практик казахстанских компаний в сфере устойчивого развития, проведенное Kursiv Research, показывает, что капитаны казахстанского бизнеса уверенно прогрессируют. Один из важных факторов интереса компаний к ESG-тематике – возможность привлечь капитал на более комфортных условиях.

**Сергей ДОМНИН**

## Периметр исследования

В ходе третьего исследования Kursiv Research продолжает фокусироваться на результатах самых крупных компаний Казахстана – участниках списка Kursiv-100 (топ-100 крупнейших компаний публичного интереса по обороту), для которых ESG-повестка является наиболее актуальной в силу масштаба и отраслевой принадлежности. Это компании-недропользователи, финансовые институты, а также государственные институты развития, доля которых от исследования к исследованию растет. В периметре исследования оказывается наиболее продвинутой в плане ESG класс компаний.

В третьем исследовании корпоративных ESG-практик в РК приняли участие 45 компаний против 42 в исследовании 2023 года и 32 – в работе 2022 года.

В структуре респондентов выделяются компании из трех ключевых секторов, на которые в

общей сложности приходится две трети респондентов. Мы собрали по 11 анкет на компании горно-металлургического комплекса (годом ранее 12) и компании финансового сектора (в 2023 – 9), еще 8 анкет (ранее 6) поступило от государственных институтов развития. Остальные участники были представлены электроэнергетикой, нефтегазовым сектором, связью, транспортно-логистическим сектором и обрабатывающей промышленностью.

Участники исследования распределены по трем группам, учитывая их статус: листинговые компании, компании публичного интереса вне листинга и частные непубличные компании. Количество листинговых компаний в нашем третьем исследовании – 30 фирм (в 2023-м – 21), компаний публичного интереса (не представленные на бирже, но публикуют годовые отчеты) – 4 (ранее 5), частных непубличных компаний – 11 (ранее 16).

## Структура участников исследования в отраслевом разрезе, ед.



Источник: Kursiv Research

## Отдают отчет себе

Первый блок исследования посвящен качеству раскрытия информации по вопросам устойчивого развития (УР). Хотя качественный состав участников исследования за последний год значительных изменений не претерпел, отмечается сокращение доли компаний, которые готовили и публиковали отчетность в сфере устойчивого развития: если в 2023-м таких было 71% от количества респондентов, то в 2024-м – 60%. При этом растет доля участников, которые готовят отчетность об УР, но в силу разных причин не публикуют – 29% (годом ранее таких в периметре анкетирования не нашлось).

Возможно, это связано с тем, что все больше непубличных компаний-экспортеров готовятся ко внедрению в ЕС механизма трансграничного углеродного регулирования (СВАМ), который, как отмечается на официальном портале союза, будет в первую очередь применяться к отраслям, где «существует высокий риск утечки углерода: черные металлы, цемент, удобрения, алюминий и электроэнергия». С 2023 года европейцы запрашивают отчетность у таких экспортеров, с 2026-го ЕС будет взимать углеродный налог.

Как меняется формат того, как респонденты раскрывают информацию об устойчивом развитии? Мы фиксируем, что все больше компаний раскрывают информацию в специальном годовом отчете об устойчивом развитии (38% против 31% годом ранее). На сайте отражают такую информацию около 44% респондентов (ранее 36%), а в годовом отчете – 31% (40%).

Разнообразие применяемых компаниями стандартов подготовки отчетности об УР постепенно растет, однако ярко выделяются лишь два стандарта – Global Reporting Initiative (GRI), в соответствии с которыми работают 86% участников (в 2023-м – 62%) опроса, и листинговые правила Казахстанской фондовой биржи (KASE) – 32% (ранее 29%). Набирают популярность и другие стандарты: The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) – 23% респондентов (годом ранее 19%) и Sustainability Accounting Standards Board (SASB) – 20% (ранее 14%). Несколько респондентов также применяли The Carbon Disclosure Project (CDP),

## Структура участников исследования в разрезе статуса компании, ед.



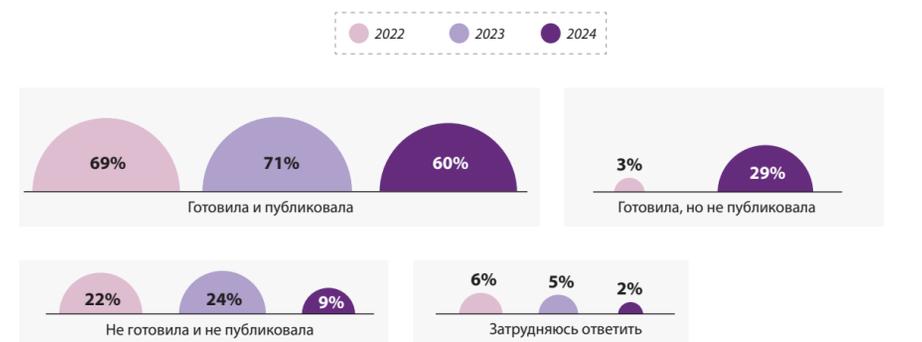
Источник: Kursiv Research

## Оценка применения респондентами форм отчетности об УР, % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

## Ответы на вопрос: «Готовила ли и публиковала компания отчетность в сфере устойчивого развития?», % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

## Применяемые респондентами стандарты отчетности по УР, % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

The International Integrated Reporting Council (IIRC) and International Sustainability Standards Board (ISSB).

Исследование третий год подряд фиксирует отсутствие прогресса в применении казахстанским бизнесом отраслевых спецификаций. По мере роста числа участников

анкетирования все меньшая доля их сообщает о применении отраслевых спецификаций: в 2024-м таких было лишь 42%, годом ранее – 43%, в 2022-м – 47%.

Говоря о детализации раскрытия ESG-информации, мы предлагаем участникам оценить, насколько полно они предоставляют отчетность

## Цели, задачи, методология исследования

Исследование корпоративных ESG-практик в Казахстане, регулярно проводимое Kursiv Research, ставит целью выявить уровень практического внедрения вопросов ESG казахстанскими компаниями в различных отраслях, а также оценить динамику и общую направленность процесса проникновения ESG-практик в корпсектор РК.

В рамках исследования проведено анкетирование, которое позволило собрать и изучить качество корпоративной отчетности в сфере УР, а также уровень проникновения вопросов ESG в корпоративное управление.

Работа выполнялась в несколько этапов. Сначала был сформирован список крупнейших компаний публичного интереса экономики РК с опорой на рейтинг Kursiv-100 по итогам 2022 года. Выбор в пользу крупнейших компаний связан с тем, что повестка УР в мировой практике внедряется в первую очередь крупным корпоративным сектором, в меньшей степени – малыми и средними компаниями. Далее он был дополнен серией крупных непубличных частных компаний из секторов «электроэнергетика», «ИТ», «девелопмент», «торговля», «обрабатывающая промышленность», а также компаниями в других секторах экономики. Общее количество адресатов анкет – 86.

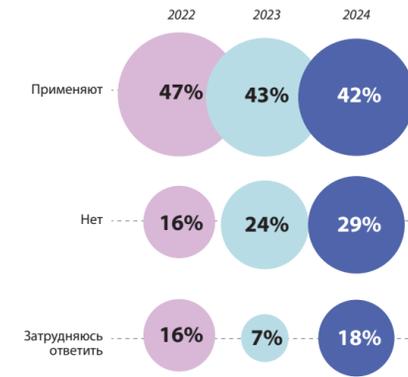
В течение марта-апреля 2024 года произведена рассылка анкет 86 адресатам и их сбор. Всего собрано анкет на 45 предприятиях. Получен официальный отказ от семи организаций. Наиболее частые причины отказа в этом году – низкий уровень развития данной повестки внутри компании, отсутствие на предприятии специалистов в сфере анализа ESG-рисков и политик. Еще девять компаний из списка 100 крупнейших заинтересовались участием в исследовании либо выразили готовность участвовать, но так и не сообщили о своем конечном решении либо вернули заполненные анкеты. Оказались недоступными по телефону и электронной почте около 25 адресатов.

Анкеты заполняют корпоративные специалисты по ESG и УР, руководители либо другие уполномоченные на это лица внутри компании.

На втором этапе – в мае 2024 года – проведен качественный и количественный анализ полученных материалов, сформирован отчет и подготовлена версия для публикации в Kursiv Guide.

Учитывая узость круга опрашиваемых компаний, Kursiv Research не претендует на то, что его результаты являются репрезентативными для всего или какой-то значительной части казахстанского бизнеса.

## Оценка применения респондентами отраслевых спецификаций ESG, % от всех участников исследования



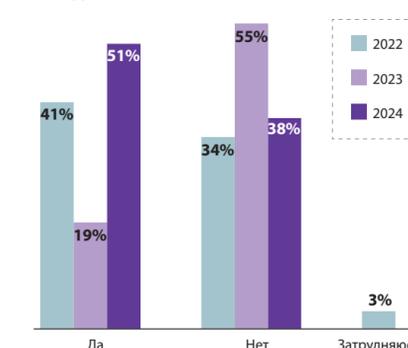
Источник: Kursiv Research

по субкомпонентам направлений «экология», «социальная ответственность», «корпоративное управление» в соответствии с базовыми для казахстанского рынка стандартами – листинговыми правилами KASE. По итогам третьего исследования мы видим некоторое улучшение усредненных значений оценок компаний по всем компонентам: в «экологии» этот показатель составил 57% против 51% годом ранее, в «социальной ответственности» – 70% против 56%, в «корпоративном управлении» – 66% против 60%.

Наибольшие проблемы в «экологии» связаны с такими субкомпонентами, как «биоразнообразие», «энергопотребление и энергоэффективность» и «соответствие экологическим требованиям» – меньше трети участников уверены в полноте раскрытия этой информации. Значительная часть из них – компании, которые не усматривают своего прямого влияния на окружающую среду (финсектор, институты развития).

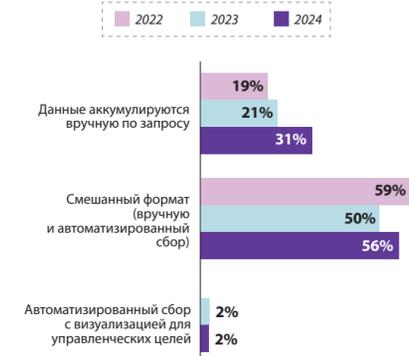
В «социальной ответственности» проблемы вызывают «частная жизнь потребителей»

## Ответы на вопрос: «Привлекает ли ваша организация третью сторону для подтверждения результатов деятельности в области УР?», % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

## Оценка применяемой респондентами технологии сбора отчетности в сфере ESG, % от всех участников исследования



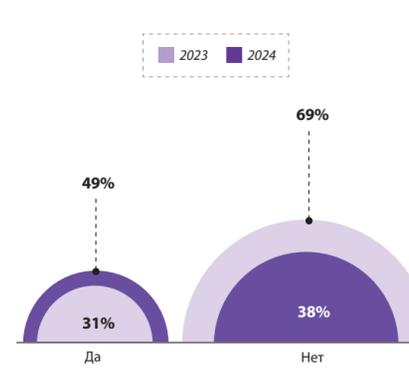
Источник: Kursiv Research

(респонденты не всегда понимают, что это и как раскрывать эту информацию), «занятость» и «поставщики». Последнее, возможно, связано с соображениями сохранения коммерческой тайны. В «корпуправлении» проблемными аспектами остаются «информация о вознаграждениях и дивидендах», а также «взаимодействие с заинтересованными сторонами».

Большинство респондентов называют технологию сбора отчетности об УР смешанной: какие-то данные специалисты агрегируют вручную, какие-то подгружаются автоматически. Смешанный формат сбора действует в 56% компаний-респондентов (год назад таких было 50%). Еще 31% собирает данные вручную, хотя год назад таких среди респондентов было лишь 21%. Автоматизированным сбором занимается лишь один участник анкетирования, как и год назад.

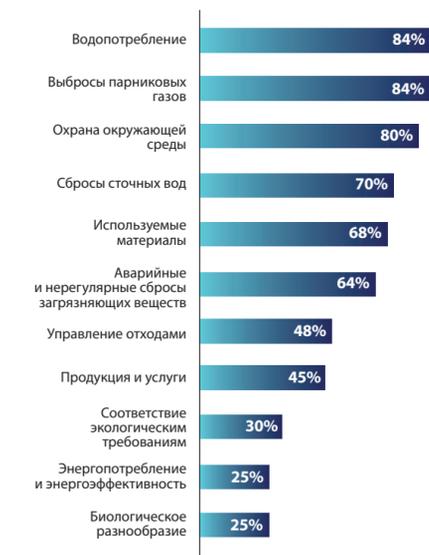
Привлечение третьей стороны для подтверждения (верификации) результатов деятельности в сфере УР – важнейший фактор прогресса. В 2024-м к помощи таких консультантов прибегали 51% наших респондентов, хотя еще годом ранее – лишь 19%. Однако все еще около

## Ответы на вопрос: «Получает ли ваша компания ESG-рейтинг от независимого рейтингового агентства?», % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

## Оценка компаниями раскрытия информации в отчете об УР: экологическая компонента, % от всех участников исследования (2023)



Источник: Kursiv Research

38% респондентов до этого уровня не дошли. Заслуживает внимания и то, что в третьем исследовании среди специалистов, заполняющих анкеты, не нашлось ни одного, кто бы затруднился ответить на этот вопрос.

Вполне уверенные в своих ESG-компетенциях компании готовы получать ESG-рейтинги от независимых агентств. За год количество респондентов, получивших такой рейтинг, увеличилось с 31 до 49%.

## Инициатива поощряется

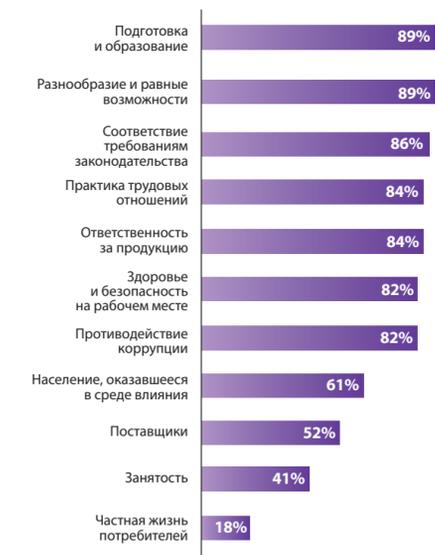
Второй блок исследования – уровень проникновения ESG-практик в процесс принятия решений в компаниях-респондентах. Kursiv Research интересовало, насколько детально отражена тема

## Усредненные значения оценок компаниями раскрытия информации в отчете об УР в разрезе компонентов, % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

## Оценка компаниями раскрытия информации в отчете об УР: социальная компонента, % от всех участников исследования (2023)

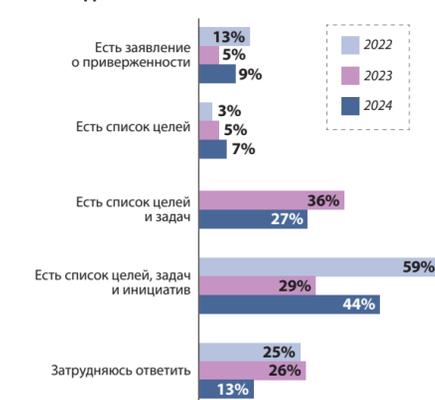


Источник: Kursiv Research

целей устойчивого развития (ЦУР) и управления ESG-рисками в документах крупнейших казахстанских компаний и как в связи с этим распределяются обязанности топ-менеджмента и совета директоров.

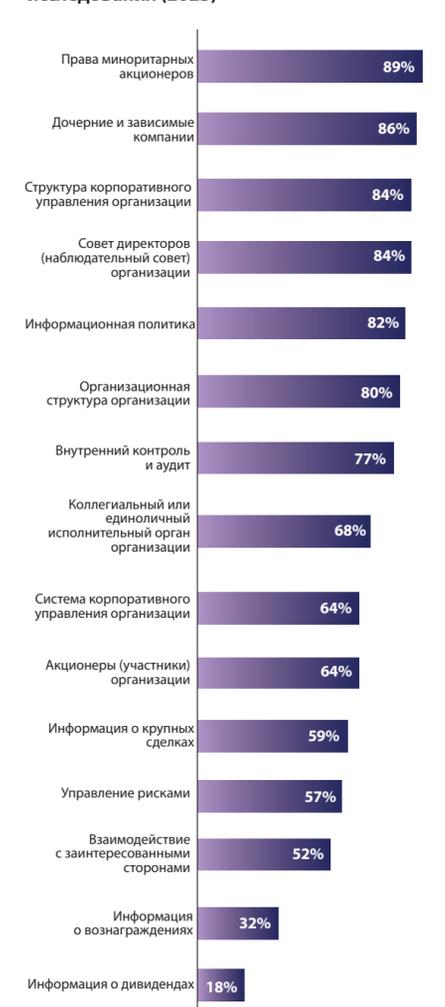
Иерархия глубины проработки ESG-повестки в руководящих корпоративных документах выстраивается так: на стартовом этапе компания, как правило, принимает заявление о приверженности ЦУР, затем формирует список целей, в дальнейшем расширяет документ до перечисления конкретных задач, а на финальной стадии прописывает по каждой из задач инициативы. Данные последних трех исследований демонстрируют, как наиболее активные казахстанские компании проходят этап за этапом. Например, в

## Ответы на вопрос: «Как отражены ЦУР в руководящих документах компании?», % от всех участников исследования



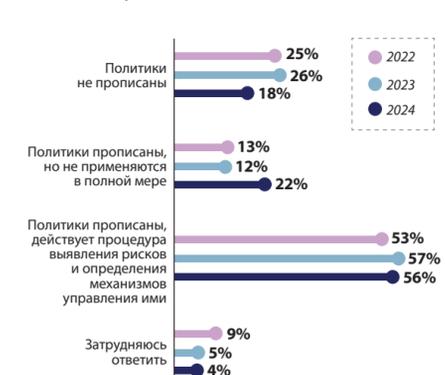
Источник: Kursiv Research

## Оценка компаниями раскрытия информации в отчете об УР: компонента корпоративного управления, % от всех участников исследования (2023)



Источник: Kursiv Research

## Оценка респондентами состояния действующих в компании политик и процедур по выявлению и управлению ESG-рисками, % от всех участников исследования



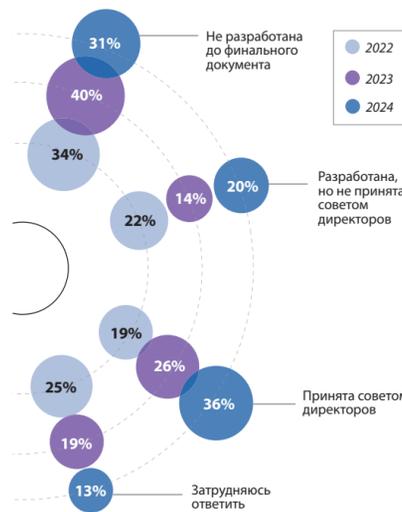
Источник: Kursiv Research

**Характеристика респондентами действующих в компании планов и стратегий управления ESG-рисками, % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

**Оценка респондентами уровня внедрения ESG-стратегии компании, % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

**Характеристика респондентами взаимосвязи ключевых показателей эффективности высшего менеджмента компании и принципов УР, стратегии ESG, % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

**Оценка респондентами проработки общей ESG-стратегии компании, % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

2023 году самым популярным ответом на вопрос об уровне проработки ЦУР в корпоративных документах был такой: «Есть список целей и задач» – под этим подписалось 36% участников исследования. В этом году со списком целей и задач определились 27% респондентов, а 44% пошли дальше – добавили к списку целей и задач инициативы (конкретные проекты); в прошлом году таких было лишь 29%.

Политики компании в сфере управления ESG-рисками – еще одна важная группа корпоративных документов, уровень проработанности и внедрения которых демонстрирует, насколько реалистичны заявленные цели и задачи. Ситуация с этим в последние три года меняется не столь динамично. Доля компаний, у которых политики приписаны и действует процедура выявления ESG-рисков и управления ими, в 2024 году составила 56%, что примерно равно показателю в последние три года (соответственно 57% в 2023-м и 53% в 2022-м). По сравнению с предыдущими периодами сократилась доля респондентов, у которых политики не прописаны (18% против 26% в 2023-м) и выросла доля тех, у кого политики прописаны, но не применяются в полной мере (22% против 12%). Эта динамика свидетельствует

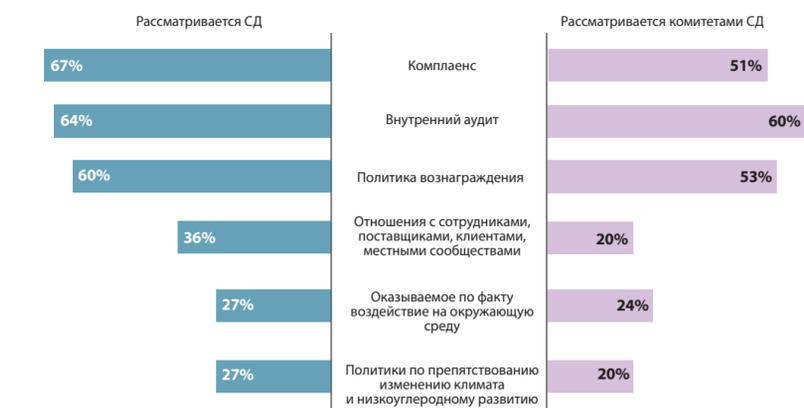
о том, что у небольшой части компаний случился фазовый переход – от деклараций они перешли к регламентирующим операционную деятельность документам, значит, скоро они начнут внедрять практики.

Если говорить непосредственно об управлении ESG-рисками, то в этом году планы и стратегий на этот счет не было лишь у 24% респондентов, годом ранее – у 26%. Утвержденные советами директоров планы и стратегии без целевых показателей есть у 31% участников (годом ранее таких было 33%). Доля респондентов, чьи планы и стратегии управления ESG-рисками, ко всему прочему, содержат целевые показатели, второй год не меняется – 29%.

Уровень проработки ESG-стратегий постепенно улучшается. Если в прошлом году наличием качественных целей могли похвастаться лишь 10% респондентов, в этом – уже 16%. Совмещают качественные и количественные цели 24% (ранее 33%), а документы, содержащие все виды целей, а также карту стейкхолдеров, есть у 47% компаний (ранее 33%).

Растет и уровень внедрения ESG-стратегий: хотя у 31% респондентов (годом ранее – у 40%) такая стратегия не разработана до финального

**Оценка респондентами вовлеченности СД компании в рассмотрение ESG-рисков и управление ими, % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

**Оценка респондентами уровня специализации высшего менеджмента в сфере управления ESG-рисками, % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

документа, доля респондентов с разработанными стратегиями, но не принятыми СД выросла за год с 14 до 20%, а принятых СД – с 26 до 36%.

Казахстанские советы директоров все активнее вовлекаются в управление ESG-рисками. Впрочем, успех этого процесса не стоит переоценивать: только у 67% СД рассматривает вопросы комплаенса, у 64% – внутреннего аудита, у 60% – политику вознаграждений. Наиболее слабо затрагиваемые СД направления из года в год одни и те же – воздействие на окружающую среду, а также политики низкоуглеродного развития.

Проблемная зона – уровень правления. Последние три года доля членов правления, в чьи KPI вписаны показатели по устойчивому развитию или метрики ESG-стратегии, не изменилась и находится в диапазоне 53–55% (в 2024-м – 53%). При этом доля ответов, из которых следует, что таких показателей в KPI правления нет, за год сократилась с 38 до 27%. Это свидетельствует о том, что ЦУР зачастую размыты: за этот

блок топ-менеджмент, конечно, тоже отвечает, но вывести эффективность на уровень KPI по каким-то причинам пока не удается.

Это подтверждает и распределение ответов на вопрос о специализации членов правления: лишь 42% респондентов говорят о том, что управление ESG-рисками не закреплено ни за одним из членов правления (годом ранее таких было 40%) либо эту тематику курирует несколько членов правления, у 36% (ранее 33%) ответственный за ESG директор в правлении есть.

Когда речь идет об ESG в привязке к низкоуглеродному развитию, одной из ключевых метрик является углеродный след компании, а точнее, его полное определение. Если углеродные эмиссии собственноручно компании, как правило, посчитать не сложно, то эмиссии поставщиков и поставщиков поставщиков (у специалистов последний показатель называют эмиссии по Scope 3), рассчитывают немногие, и наличие таких подсчетов – черта компании, вовлеченной

**Ответы на вопрос: «Измеряет ли ваша организация выбросы парниковых газов (ПГ) по Score 3 (выбросы upstream и downstream)?», % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

**Ответы на вопрос: «Как ваша компания измеряет Score 3?», % от всех положительно ответивших на вопрос об измерении Score 3**



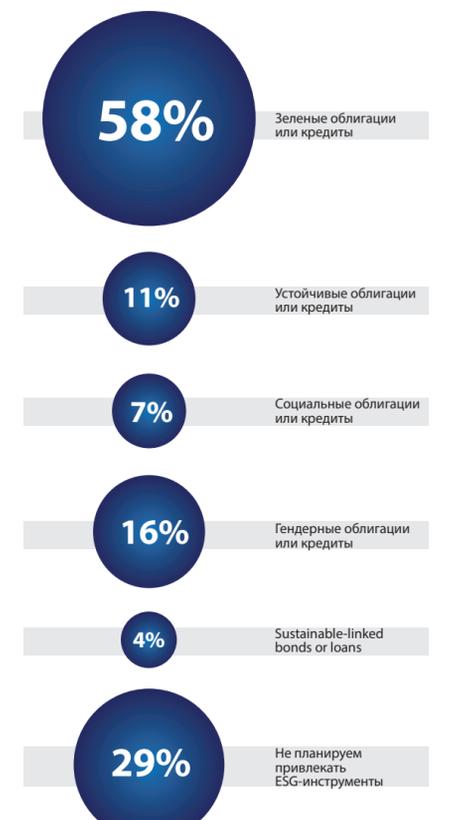
Источник: Kursiv Research

**Ответы на вопрос «Привлекала ли ваша компания капитал посредством эмиссии ESG-облигаций и займов на реализацию зеленых проектов?», % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

**Ответы на вопрос: «Какие финансовые инструменты для финансирования корпоративных проектов УР вы планируете использовать в будущем?», % от всех участников исследования**



Источник: Kursiv Research

ESG-повестку всерьез. Наше исследование показывает рост доли респондентов, проводящих измерения по Score 3 с 31% в прошлом году до 51% в этом.

Однако к этим результатам следует относиться с долей скепсиса: 70% положительно ответивших на предыдущий вопрос в 2024 году измеряют эмиссии по Score 3 самостоятельно (годом ранее таких было 38%), еще 4% доверяют часть измерений внешнему партнеру, а 22% делегируют измерение внешнему партнеру полностью.

## За зеленой деньгой

Одной из конечных целей развития корпоративной ESG-повестки является привлечение финансирования на более комфортных для заемщика условиях, по крайней мере, на зеленые или социальные проекты, а то и для всего бизнеса в целом. Раз компания заботится об устойчивом развитии, логично, что капитал для нее должен быть дешевле, чем для ее конкурента за капитал, который не проявляет ESG-осмотрительности.

В феврале 2024-го «Курсив» рассказывал, что минувший год стал периодом роста активности эмитентов ESG-бондов: по данным Агентства РК по регулированию и развитию финансового рынка, в 2021 году были выпущены ESG-облигации на 88 млрд тенге, в 2022-м – на 67 млрд тенге, при этом объем зеленых кредитов с 2021 года увеличился с 62 до 220 млрд тенге.

Сектор растет в том числе и за счет гос-поддержки. Только на KASE в минувшем году прошло два размещения зеленых бондов, поддержанных Фондом развития предпринимательства «Даму». В октябре 2023 года зеленые бонды рынку предложила KazWind Energy (собственник проекта ВЭС мощностью в 48 МВт в районе города Аркалыка): компания привлекла 3 млрд тенге под 21,75% годовых на 5 лет. Субсидируемый за счет средств «Даму» компонент ставки – 15,75%; заемщик платит лишь 6%. В конце ноября 2023-го зеленые бонды разместила Black Biotechnology (реализует проект по строительству завода добавок в корма для животных): компания привлекла 1,5 млрд тенге на три года под 21,5%, из которых субсидируемая «Даму» часть составила 15,5%.

Новацией последних двух опросов исследования корпоративных ESG-практик, проводимого Kursiv Research, является вопрос о том, привлекал ли респондент ESG-облигации или займы в последние 24 месяца и планирует ли привлекать данные инструменты в таком же горизонте. Если год назад доля респондентов, положительно ответивших на этот вопрос, была равна 5%, то в нынешнем году – уже 29%. Еще 36% участников сообщили о планах привлечь такое финансирование в ближайшие месяцы (год назад – 5%). Не рассматривают такую опцию вообще лишь 27% опрошенных (в 2023-м – 52%).

Какие именно инструменты финансирования корпоративных проектов в сфере устойчивого развития планируют привлечь наши респонденты? Больше половины – 58% – говорят о зеленых бондах или кредитах, 16% – о гендерных облигациях или кредитах, 11% – об устойчивых облигациях и кредитах, 7% – о социальных бондах или кредитах, 4% планируют привлечь sustainable-linked бонды.

## Фокус сдвигается

**Отдельная часть исследования – ответы представителей компаний (как правило, это корпоративные специалисты по УР) на открытые вопросы, касающиеся их собственных инициатив, оценки консалтингового и регуляторного полей.**

Среди запланированных на ближайший год проектов в сфере управления ESG-рисками десятки проектов, связанных с разработкой и внедрением тех или иных стратегий, политик, стандартов.

«Для нас всегда важны жизнь и здоровье людей, и мы ведем постоянную и системную работу в этом направлении. Среди множества проектов хотели бы выделить усовершенствование системы управления ESG-рисками в целом. Ее подтолкнули работы по соответствию CSRD, по требованиям которой от компании потребуется раскрытие большого количества как качественных, так и количественных показателей устойчивого развития», – рассказывает руководитель по ESG в Евразийской группе (ERG) Кирилл Иванов. – В рамках подготовки мы планируем осуществить оценку влияния рисков устойчивого развития на деятельность компании».

В ЦАЭК, по словам управляющего директора по корпоративному развитию Талгата Жумадилова, в этом году планируется пересмотр корпоративного реестра рисков с оценкой существенности рисков, в том числе ESG-рисков. «КазАзот» сообщает о разработке карты и перечня ESG-рисков. «Алтыналмас» планирует экологический аудит по одному из проектов и получение ESG-рейтинга. Kcell также планирует в этом году получить ESG-рейтинг.

«Тау-Кен Самрук» начнет отражать в годовом отчете информацию по выбросам 1 и 2 охватов, программе биоразнообразия, управлению водными ресурсами, энергопотреблением, инициативе прозрачности добывающих отраслей и другим деталям. В компании West Dala «нацелены на повышение уровня коруптивного управления, в том числе формирование наблюдательного совета и блока управления рисками».

Есть в списке и проекты создания зеленой мощности. «Мы начали реализацию проекта «План действий и раскрытие по рекомендациям TCFD», Национальный проект «Комфортная школа» с постройкой 359 комфортных школ на 354,8 тыс. ученических мест, в том числе в удаленных населенных пунктах во всех регионах нашей страны. Мы также ведем проработку проектов по строительству солнечных и ветряных электростанций совокупной мощностью до 6 ГВт в партнерстве с крупнейшими мировыми игроками отрасли», – рассказывают в ФНБ «Самрук-Казына».

«Среди наших проектов СЭС 16 МВт на месторождении Кызыл и СЭС 21 МВт на месторождении Варваринское, пилотный лесной климатический проект в рамках добровольной компенсации выбросов парниковых газов», – говорит директор по устойчивому развитию «Полиметалл Евразия» (недавно компания была переименована в Solidcore Resources) Дилляра Еденбаева.

Похожая картина и в финансовых организациях. В Jusan Bank планируют принять климатическую стратегию. В Jusan Invest отмечают, что собираются реализовать концепцию зеленого офиса, развивать практику ответственного инвестирования и системного управления ESG-рисками. Банк Фридом Финанс проведет климатическое стресс-тестирование по сценариям АРРФР и обеспечит интеграцию ESG-компонента в систему риск-менеджмента банка.

В НУХ «Байтерек» собираются включить риски по системе экологического менеджмента, системе менеджмента безопасности труда и охраны здоровья (в рамках международных стандартов СТ РК ISO 45001-2019 и СТ РК ISO 14001), а также риски неконтролируемых сбоев, простоев, нарушения функционирования деятельности в регистр рисков холдинга, провести мероприятия по идентификации и оценке, разработке мероприятий по управлению указанными рисками. «Байтерек» планирует провести оценку рисков в соответствии с TCFD.

В Банке развития Казахстана говорят о планах поэтапного раскрытия информации о выбросах Score 3 у заемщиков, планируется и совершенствование критериев оценки заявителей в рамках инвестиционных проектов, формирования портфеля проектов, потенциально соответствующего ESG-критериям. На уровне СД в БРК собираются создать комитет по ESG. Есть у банка и планы продолжать выпуск зеленых или устойчивых долговых бумаг на международных рынках капитала. В БРК не исключают возможности софинансирования зеленых проектов с международными организациями.

Подготовить реестр ESG-рисков с дальнейшим их внедрением в систему риск-менеджмента, а также разработать методику расчета Score 3 планируют в Отбасы банке.

Есть и проекты, связанные с интеграцией повестки УР в КРП. «В рамках новой стратегии развития фонда «Даму» на 2024-2033 годы рейтинг устойчивого развития включен как основной стратегический КПД фонда в области устойчивого развития, – сообщила главный менеджер департамента стратегического анализа и корпоративного развития «Даму» Маржан Халмурзаева. – Повышение уровня оценки будет являться результатом реализованных фондом «Даму» целей и задач, направленных на развитие социальных, корпоративных и экологических аспектов и совершенствование практики управления».

«В конце 2023 года Solva запустила пилотный продукт по зеленому финансированию, чтобы оценить спрос и механизм работы. В 2024 году мы планируем продолжить работу в данном направлении, а именно разработать и запустить полноценный зеленый продукт для финансирования покупки энергоэффективного оборудования МСБ клиентами. Мы хотим мотивировать наших клиентов делать выбор в пользу более экологичных вариантов. Также мы рассматриваем возможность выпуска зеленых облигаций для привлечения дополнительного финансирования зеленых продуктов», – сообщили в МФО Solva.

Кроме того, в компании планируют расширить «программы подействию развития



Фото: Shutterstock/Vasilii Ivanov

женского предпринимательства», собираются «подтвердить статус углеродно-нейтральной компании, компенсировав выбросы за 2023 год, а также запустить экологические тренинги среди сотрудников». «В конце 2023 года Solva получила ESG-рейтинг от международного рейтингового агентства Sustainable Fitch, в конце 2024 года мы планируем получить рейтинг повторно, улучшив его», – отмечают в МФО.

Говоря о проблемах во внедрении ESG-повестки, респонденты отмечают в списке наиболее актуальных на нынешнем этапе проблемы с регулированием, асимметрией информации по климатическим рискам и о невысоком уровне понимания повестки персоналом.

Старший банкир ForteBank Алия Дельмашева говорит о проблемах с «синхронным продвижением ESG-повестки во всех секторах экономики и едином подходе». «До конца не оформлены четкие требования регулятора к отрасли по части ESG, а именно обязательные и добровольные элементы раскрытия нефинансовой информации», – считают в Jusan Bank.

У собеседника в одном из казахстанских банков вызывает вопросы «доступность публичных данных отраслевых компаний и отсутствие регулирования об обязательности расчетов и раскрытия компаниями». «Проект руководства по управлению экологическими и социальными рисками (ESRM) необходимо привести не только в соответствие с международной практикой, но и с локальным законодательством и спецификой экономики», – добавляет он.

«В Казахстане более ответственное раскрытие информации не сопровождается транспарентной государственной практикой по внедрению как ESG в общем смысле, так и в частных важнейших ее аспектах – декарбонизация,

экология, водные ресурсы, – рассказывает Кирилл Иванов из Евразийской группы. – Требования по наилучшим доступным технологиям (НДТ) в энергетике (оборудование фильтрами ТЭС) противоречат государственным целям по декарбонизации. Нет понятного и предсказуемого пути развития углеродного регулирования». Он отмечает и дефицит «реально работающих инструментов, позволяющих получить осязаемое снижение долговой нагрузки для реализации большинства проектов в области ESG, является сейчас наибольшей проблемой на рынке в целом».

В Bereke Bank отмечают «отсутствие стратегических экологических документов с внедрением системы оценки экологических рисков, открытых источников информации об экологическом и климатическом состоянии структур отраслей экономики в разрезе регионов страны». Стетуют специалисты и на дефицит исследований по климатическим и экологическим рискам, что усложняет прогнозирование и способствует составлению анализов лишь в краткосрочную и среднесрочную перспективу, в то время как сами проблемы носят долгосрочный характер (например, засухи и нехватка воды на юге Казахстана и паводки 2024 года на западе и севере страны). «Разработка методических материалов со стороны ответственных ведомств для участников рынка и информационно-аналитическое сопровождение помогли бы более динамично развивать инициативы и проекты в области ESG», – считают в банке. В Jusan Invest говорят о «невозможности предсказывать риски на основе существующих рейтингов ESG», «отсутствии долгосрочного планирования ESG-повестки».

Проблемой консервативных отраслей стало плохое понимание ESG-повестки персоналом. В «Тау-Кен Самруке» отмечают «низкую заин-

тересованность сотрудников во внедрении ESG-принципов». В другой компании реального сектора говорят о «сопротивлении со стороны традиционных работников сферы к новым трансформациям». В «КазАзоте» отмечают, что сотрудники «могут не понимать, как их действия влияют на экологические, социальные и управленческие аспекты бизнеса». А в «Полиметалле» к этому прибавляют проблемы с «культурой безопасности и распространением стандартов безопасности на подрядчиков».

В Банке Фридом Финанс упоминают дефицит специалистов в области ESG.

В «Самрук-Казына» видят основную сложность в наладке эффективного управления ESG-данными по группе компаний. «Мы сегодня работаем над созданием эффективной системы сбора, расчета, хранения ESG-данных и подготовки соответствующей управленческой отчетности», – говорят в ФНБ.

Есть и вопросы к стоимости ESG-финансирования. «Стоимость привлекаемого ESG-финансирования не существенно ниже рыночного заимствования, – фиксируют в «КазАгроФинансе». – В целях стимулирования развития рынка ESG-финансирования и ESG-проектов необходимо субсидирование по облигациям эмитентов крупного бизнеса, так как стоимость привлеченного финансирования отражается на конечной ставке для клиентов». Предлагается субсидирование эмитентов только в части ESG-связанного финансирования (социальные облигации, зеленые и гендерные облигации). Также в компании сетуют на отсутствие критериев для социальных облигаций.

От консультантов, работающих на рынке ESG-услуг, в ближайшие 12 месяцев респонденты ожидают помощи во внедрении новых стандартов. В Jusan Bank хотели бы получить «предложения по части расчета финансируемых выбросов и внедрения ESRM».

«С ростом интереса к ESG-повестке на рынке увеличивается спрос на услуги и консультации в области ESG. Помимо консультаций по вопросам в области устойчивого развития и оценки деятельности компании, мы ожидаем, что на рынке появятся методики по измерению выбросов парниковых газов по Score 3», – комментируют в «Алтыналмассе». В «КазАзоте» говорят о запросе на услуги по верификации отчетов по устойчивому развитию и по углеродному следу выпускаемой продукции.

«Мы ожидаем развития сегмента услуг в сфере управления и оценкой ESG-рисков. Это одно из ключевых направлений развития ESG в корпоративном секторе, с учетом трендов в регулировании и стандартах отчетности», – отмечают в «Самрук-Казына». В ForteBank считают, что в ближайшее время вырастет число консультантов, предлагающих услуги по разработке стратегий в области устойчивого развития, формирования и верификации отчетов об устойчивом развитии, а также предлагающих рынку методологическую поддержку по управлению ESG-рисками.

В Отбасы банке ожидают роста числа компаний, «предоставляющих услуги в сфере обучения по вопросам ESG, услуги по диагностике и внедрению ESG, заверение ESG-отчетности». В «Байтерек» надеются на «увеличение продуктов, связанных с автоматизацией сбора данных по устойчивому развитию».

# «Борт оборудован ESG»: как «Эйр Астана» сделала устойчивое развитие органической частью бизнес-процессов компании



Юлия ЛИМ,  
директор группы «Эйр Астана»  
по устойчивому развитию

## Стандарты отчетности

«Эйр Астана» впервые выпустила отчет в области устойчивого развития в 2020 году, документ охватывал данные за 2019 год. Мы сразу же определили, что будем опираться на стандарт Глобальной инициативы по отчетности (GRI). Этот выбор был сделан, так как GRI является широко признанной системой отчетности в области устойчивого развития. Стандарты GRI помогают компаниям раскрывать полную картину их экономического, экологического и социального воздействия, что важно для всех заинтересованных сторон.

Сложностей с подготовкой отчета было немало: сбор информации в 2020 году был осложнен из-за пандемии COVID-19, так как многие сотрудники либо находились в простое, либо работали удаленно.

Все последующие отчеты об устойчивом развитии были интегрированы в общие годовые отчеты «Эйр Астаны», которые также были подготовлены в соответствии с принципами стандартов GRI. Но стандартами GRI мы не ограничиваемся. Согласно рекомендациям целевой группы по раскрытию финансовой информации, связанной с климатом (TCFD), мы впервые включили отдельные раскрытия в интегрированный отчет за 2022 год. Следование рекомендациям TCFD позволяет компании раскрывать сопоставимые и надежные данные, демонстрировать осуществление контроля со стороны совета директоров и роль руководства в оценке и управлении рисками и возможностями, связанными с климатом. Это повышает уровень доверия у наших заинтересованных сторон и способствует эффективно оцениванию результатов по контрольным

показателям, предоставляя информацию для принятия решений.

Подытоживая: наш выбор в пользу GRI и TCFD обусловлен стремлением к прозрачности, надежности и полноте раскрытия информации об устойчивом развитии.

## Верификация

Впервые мы провели верификацию нефинансовых индикаторов раздела устойчивого развития в интегрированном годовом отчете «Эйр Астаны» за 2022 год и планируем проводить данную процедуру ежегодно.

Верификация нефинансовых индикаторов представляет собой внешнюю оценку, проводимую независимым верификатором с целью проверки точности, полноты и достоверности представленной нефинансовой информации. Этот процесс включает изучение методов сбора данных, процедур и средств внутреннего контроля, применяемых «Эйр Астаной» для подготовки отчетности по нефинансовым показателям.

Основная цель верификации – обеспечить высокий уровень уверенности заинтересованных сторон, таких как инвесторы, регулирующие органы и общественность, в том, что представленные нефинансовые показатели не содержат существенных искажений. Это, в свою очередь, способствует повышению доверия инвесторов, особенно после выхода на IPO, и может положительно влиять на оценку стоимости акций «Эйр Астаны».

При выборе независимого поставщика услуг по верификации был проведен всесторонний анализ рынка в соответствии с правилами закупочных процедур компании. Основные крите-

рии отбора включали наличие опыта в области верификации нефинансовых индикаторов, независимость, отсутствие конфликта интересов и конкурентоспособную цену.

В процессе верификации были выявлены несколько проблемных аспектов в сборе данных. Это не влияло на корректность раскрываемой информации, тем не менее мы учли замечания: были пересмотрены и обновлены некоторые внутренние процедуры, введены дополнительные этапы контроля качества данных.

Следует отметить, что если аудит финансовой отчетности является для многих сотрудников понятным процессом, к которому они уже привыкли, то верификация нефинансовой отчетности стала для них чем-то новым. Этот процесс позволил сотрудникам, ответственным за сбор данных, осознать значимость своих цифр. Они поняли, что их работа имеет огромное значение не только для внутреннего учета, но и для внешнего восприятия компании.

## Цели – задачи – инициативы

В феврале 2023 года «Эйр Астана» утвердила ESG-стратегию на 2023–2032 годы, основанную на международных стандартах и передовых практиках. Стратегия учитывает текущие и будущие шаги компании в области устойчивого развития и ориентируется на цели устойчивого развития ООН (ЦУР).

В рамках этой стратегии мы выбрали шесть ключевых ЦУР:

- качественное образование (ЦУР 4),
- гендерное равенство (ЦУР 5),
- достойная работа и экономический рост (ЦУР 8),
- сокращение неравенства (ЦУР 10),
- борьба с изменением климата (ЦУР 13) и
- партнерство для достижения целей (ЦУР 17).

Фокус на этих шести приоритетных ЦУР позволил нам разработать более направленную и эффективную ESG-стратегию, соответствующую специфике гражданской авиации.

Несмотря на особое внимание к этим приоритетам, мы также учитываем остальные 17 ЦУР, так как все они важны для достижения устойчивого будущего. Однако приняли стратегическое решение сосредоточить усилия на тех

ЦУР, которые наиболее соответствуют нашим возможностям и основному направлению деятельности и где мы можем внести значительный вклад.

На сегодня компания добилась значительных успехов в достижении каждой из поставленных целей. Принимая во внимание специфику авиационной индустрии и то, какое внимание уделяется воздействию на окружающую среду, я бы хотела рассказать о том, что реализуется в рамках ЦУР 13 (борьба с изменением климата).

Мы участвовали в исследовании возможностей производства и использования устойчивого авиационного топлива (SAF) в Казахстане совместно с ЕБРР и «КазМунайГазом». Проведен анализ физической и переходной подверженности климатическим рискам, продолжаются расчеты финансовых последствий этих рисков в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Мы соблюдаем требования экологического кодекса РК и регулярно публикуем отчеты о нашей деятельности и выбросах CO<sub>2</sub>, подчеркивая важность экологической ответственности для бизнеса.

Для повышения уровня экологической осведомленности мы активно вовлекаем сотрудников в экологические инициативы и включаем аспекты ESG-стратегии в учебные курсы. В 2022 году мы успешно прошли энергетический аудит в соответствии с требованиями закона РК об энергоэффективности, выявив области для улучшений и согласовав планы их реализации. Следующий аудит потребления энергоресурсов запланирован на 2027 год.

Для мониторинга выбросов CO<sub>2</sub> мы используем схемы EU ETS и CORSIA, которые верифицируются независимыми аудиторами. В настоящее время мы включаем в отчетность показатели выбросов по Score 1 («Охват 1»), а начиная с 2024 года добавим данные по Score 2, и с 2027 года — по Score 3.

Наша программа управления отходами направлена на сокращение, переработку и утилизацию отходов. Мы заменили пластиковые изделия на биоразлагаемые материалы, включая палочки для напитков и стаканчики, и перевели упаковку бортовой продукции на более экологичные материалы. Вовлеченность сотрудников

и пассажиров в эти инициативы способствует повышению осведомленности и обсуждению вопросов управления отходами.

Кроме того, мы реализовали проекты по переработке отходов, включая безопасную утилизацию ПЭТ-бутылок и использованных аккумуляторов. Для устойчивого развития и сокращения отходов через инновации мы инициировали проект Upcycling for the future («Переработка ради будущего»), в рамках которого художники создали мебель из списанных самолетных запчастей и интерьера. FlyArystan также представила инициативу по переработке спасательных жилетов в сумки для покупок, выручка от которых идет на благотворительность.

## Система управления рисками

В «Эйр Астана» корпоративная система управления рисками разработана с учетом лучших международных практик, в основе которой лежит концепция COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности».

Ключевую роль в управлении рисками компании играет совет директоров (СД) при поддержке специализированных комитетов. Комитет по вопросам ESG в рамках своих полномочий, предоставленных СД, контролирует все аспекты управления рисками в области ESG. Комитет по аудиту следит за надежностью и эффективностью всей системы управления рисками. На уровне бизнес-процессов компании, под председательством главного исполнительного директора, действует комитет по рискам, в состав которого входят руководители всех структурных подразделений. Данный комитет предварительно рассматривает вопросы управления рисками и предоставляет рекомендации для принятия решений.

Корпоративная система управления рисками (КСУР) интегрирована во все бизнес-процессы «Эйр Астаны», включая корпоративное управление, управление эффективностью, внутренний контроль, а также процессы минимизации рисков, которые могут негативно повлиять на устойчивое развитие. Информация о ключевых рисках, включая ESG-риски, ежеквартально предоставляется на рассмотрение СД.

Оценить уровень проработки вопросов устойчивого развития в компании позволяют четыре ключевых элемента. Первый – применяемый стандарт нефинансовой отчетности и соответствие требованиям этого стандарта. Отчетность позволяет судить о том, насколько глубоко и аккуратно компания собирает информацию, которая впоследствии становится основой для анализа ESG-рисков.

Второй элемент – верификация полученных компанией результатов в сфере УР независимым игроком. Наличие верификации позволяет инвесторам быть уверенными в том, что компания корректна в своих оценках.

Третий элемент – планирование деятельности в сфере УР. Полноценное планирование отличается тем, что компания формулирует не только набор качественных целей, но и делает количественную оценку целей, формирует набор задач и инициатив, позволяющих достичь поставленных целей.



Сергей ДОМНИН,  
руководитель Kursiv Research,  
автор ежегодного исследования  
корпоративных ESG-практик РК

Четвертый элемент – интеграция управления ESG-рисками в корпоративную систему управления рисками. Отсутствие этого столпа делает бессмысленным возведение первых трех.

Несколько компаний каждый год демонстрируют уверенный прогресс по этим направлениям. «Курсив» предоставляет ESG-офицерам этих компаний возможность рассказать о своих кейсах. Сегодня историю внедрения ESG-повестки рассказывает «Эйр Астана».

Компания является одним из двух представителей транспортного сектора в исследовании корпоративных ESG-практик, а также

единственным авиаперевозчиком из числа наших респондентов. «Эйр Астана» принимала участие во всех трех исследованиях, неизменно демонстрируя более глубокое понимание повестки устойчивого развития и высокий уровень проникновения передовых ESG-практик.



# Газ как ключ к декарбонизации страны

За прошедшие годы в АО «НК «QazaqGaz» реализовано довольно много крупных проектов в сфере устойчивого развития. Кроме того, компания второй год подряд ведет отчет об устойчивом развитии по стандарту GRI (Global Reporting Initiative), а по результатам прошлого года получила первый ESG-рейтинг от ведущего рейтингового агентства Morningstar Sustainalytics – седьмое место среди газотранспортных компаний в мире и первое место среди производственных компаний Казахстана, оцениваемых этим агентством. Председатель Правления АО «НК «QazaqGaz» Санжар Жаркешов рассказал «Курсиву» о ключевых достижениях и планах по развитию компании в области ESG.

## Александр ЛЕВИН

### – Сохранилась ли проблема с дефицитом товарного газа в стране? Что предпринимается в этом направлении?

– Учитывая ежегодно растущее потребление газа на внутреннем рынке страны, конечно же, говорить о победе над его дефицитом преждевременно. Для нас как для национального оператора обеспечение внутренней потребности в товарном газе является безусловным приоритетом. Несмотря на динамичность ситуации в газовой отрасли, QazaqGaz продолжает первоочередно обеспечивать казахстанских потребителей. Так, в период прохождения пиковых нагрузок в прошедший осенне-зимний период нам удалось за счет частичного ограничения экспорта в полном объеме покрыть потребность внутреннего рынка, обеспечив бесперебойное газоснабжение жителей страны.

Мы не констатируем проблему дефицита товарного газа, а предпринимаем конкретные действия по ее устранению в нескольких плоскостях.

Во-первых, это формирование отсутствующих на сегодняшний день культуры и института бережливого потребления газа. Нами инициирован ряд законодательных поправок, направленных на его дисциплинированное потребление, включающие популяризацию бережливости, обеспечение прозрачности и автоматизации учета газа, а также государственное регулирование деятельности частных газораспределительных организаций и внедрение новых методов тарифообразования без эффекта на социально уязвимые слои населения.

Во-вторых, это наращивание ресурсной базы через развитие разведки и добычи, увеличение переработки сырого попутного газа, а также увеличение объемов импорта. К примеру, в прошлом году введено в эксплуатацию новое газовое месторождение Анабай в Мойынкумском районе Жамбылской области. Начальная добыча на месторождении составила 6,8 млн м<sup>3</sup> в год. По прогнозным данным, извлекаемые запасы составляют порядка 9,5 млрд кубометров.

Кроме того, реализованы мероприятия в рамках имеющейся лицензии на геологическое изучение недр участка Аккудук, расположенного в Мангистауской области. В результате получены экологические разрешения для запуска полевых сейсморазведочных работ.

Совместно с корпорацией «Шеврон» мы подписали соглашение о сотрудничестве по вопросам геологоразведочных работ на участке Жалибек в Актобинской области близ месторождений Жанажол и Урихтау. Это только начало, у нас много планов в сфере геологоразведки.

Как видите, QazaqGaz не только успешно справляется с текущими вызовами, минимизируя риски дефицита, но и активно работает на будущее, обеспечивая устойчивость развития газовой отрасли и повышая энергетическую безопасность страны.

### – В 2022 году был утвержден комплексный план развития газовой отрасли. Что изменилось за прошедшее время?

– На самом деле, изменилось многое. По сути, комплексный план развития газовой

отрасли – это основа значительных изменений, которые QazaqGaz успешно реализовывал при поддержке главы государства, правительства, «Самрук-Казына» и частных партнеров. Однако современные вызовы диктовали новые правила игры, которые в обязательном порядке должны обеспечить рентабельность газовой отрасли.

В 2023 году мы разработали и презентовали главе государства свою Стратегию развития QazaqGaz – стратегический документ, так называемый гейм-чейнджер, реализация которого за один год уже принесла ощутимые результаты в различных направлениях деятельности компании, начиная от геологоразведки и добычи и заканчивая поставками газа конечному потребителю и ценообразованием.

С гордостью отмечу, что на сегодняшний день из предусмотренных 67 проектов стратегии мы успешно реализовали 43%. Это колоссальный результат.

### – Когда в стратегию развития компании были интегрированы ESG-принципы? Как это повлияло на ее работу, что изменилось?

– Внедрение повестки ESG в деятельность – это своеобразный фейс-контроль, демонстрирующий приверженность компании международным стандартам в области устойчивого развития. Поскольку QazaqGaz позиционирует себя как социально ответственный участник газового рынка, в основу нашей стратегии развития мы заложили ESG-принципы. Как показало время, это позволило улучшить не только

экологические, социальные и управленческие аспекты, но и финансовые и экономические показатели компании.

Одной из первоочередных задач на тот момент стало проведение полной диагностики ESG-системы компании с привлечением внешних консультантов из PriceWaterhouseCoopers. На основе результатов их анализа была разработана дорожная карта с более чем 100 мероприятиями по совершенствованию системы ESG.

Мы начали с пересмотра внутренних регламентирующих документов и разработки новых политик. Были организованы многочисленные тренинги, чтобы привить понятие ESG среди сотрудников. Создание Проектного офиса по ESG и отдельной службы HSE стало ключевым шагом. Мы также расширили функции Департамента стратегии и устойчивого развития и даже добавили функции ESG в положение о совете директоров.

Если говорить о реализации инфраструктурных проектов компании: строительство газотранспортных и магистральных трубопроводов, газоперерабатывающих заводов и модернизация труб – все это важные шаги в направлении устойчивого развития. Все они обеспечивают надежное и экологически чистое энергоснабжение, укрепляя репутацию компании на рынке и, как результат, инвестиционную привлекательность.

Все эти усилия не остались незамеченными. Полгода назад мы получили высокую оценку ESG от ведущего рейтингового агентства Morningstar Sustainalytics, характеризующей низкие риски компании в области устойчивого развития. А совсем недавно стали членами UN Global Compact, что является доказательством интеграции целей устойчивого развития в деятельность QazaqGaz. Все это – значимые достижения, которые подтвердили правильность нашего пути.

Я уверен, что в долгосрочной перспективе соблюдение ESG-принципов принесет значительные финансовые выгоды в виде инвестиционной привлекательности, получения налоговых льгот, экономии на штрафах и санкциях, привлечения зеленых облигаций и торговли углеродными единицами.

### – Насколько затратно для вашей компании оказалось внедрение ESG-принципов?

– Внедрение ESG-принципов для группы компаний QazaqGaz оказалось не просто разумным шагом, но и стратегически важным решением, которое принесло множество преимуществ. Несмотря на некоторые затраты, связанные с этим процессом, вложения оказались более чем оправданными и еще большую выгоду принесут в долгосрочной перспективе.

Последние три года мы активно внедряем ESG-принципы, большинство мероприятий было реализовано и реализуются собственными силами.

В рамках экологической повестки (E) в процессе разработки находятся программы, направленные на низкоуглеродное развитие компании, защиту биоразнообразия и управление климатическими рисками.

В рамках социальной составляющей (S) разработаны ключевые политики, регламентирующие процессы в области устойчивого развития, защиты прав человека, взаимодей-

ствия с местными сообществами, в области качества, противодействия дискриминации и харассмента, многообразия и инклюзивности, свободы объединений. Кроме того, планируется внедрение программы по мотивированию работников через улучшение условий труда, безопасности на рабочих местах, внедрение программ «Зеленый офис», обучения и повышения квалификации.

В области управления (G) мы провели диагностику корпоративного управления компании, разрабатываем и утверждаем кодекс деловой этики, проводим тренинги по антикоррупции и продолжаем совершенствовать наши внутренние политики.

Обязательным требованием для портфельных компаний является разработка интегрированного годового отчета, разрабатываемого в соответствии со стандартами Global Reporting Initiative (GRI). В рамках данного отчета мы проходим верификацию нефинансовых показателей внешними аудиторами из Big 4. В 2023 году количество GRI-индикаторов для верификации увеличилось с 11 до 29, что свидетельствует о нашем стремлении к соответствию высоким международным стандартам и обеспечению прозрачности нашей деятельности. Такого рода мероприятия предусматривают финансовые вложения.

### – Какие ESG-проекты были реализованы в вашей компании за последние годы?

– Все наши проекты можно считать ESG-проектами, поскольку они направлены на обеспечение энергобезопасности страны и реализуются через призму экологической и социальной повестки.

За последние два с половиной года компания реализовала и продолжает реализовывать важные инфраструктурные проекты. К их числу относятся: строительство магистрального газопровода «Макад – Северный Кавказ». Это позволило не только обеспечить бесперебойные поставки газа для специальной экономической зоны «Национальный индустриальный нефтехимический технопарк» в Атырауской области, но и поддержать развитие энергетической и производственной инфраструктуры, создавая основу для устойчивого роста региона.

Или другой пример: вторая нитка «Бейнеу-Жанаозен» и реконструкция газотранспортной системы Мангистауской области стала важным шагом для обеспечения стабильного газоснабжения населенных пунктов и крупных предприятий, таких как ТОО «МАЭК-Казатомпром».

На сегодняшний день компании удалось с опережением построить газовую инфраструктуру для Алматинского энергокомплекса (перемычка «ТГР-04» и АГПС для ТЭЦ-2), позволяющую минимизировать воздействие на окружающую среду, связанное с отоплением и потреблением электроэнергии.

В Алматы мы строим две автомобильные газонаполнительные компрессорные станции, которые обеспечат газом автобусный парк до 1,2 тыс. единиц. Это уменьшит использование дизеля и бензина, улучшая качество воздуха и экологическую ситуацию в городе. Также мы активно строим СПГ-заводы в городах Рудный, что позволит расширить использование сжиженного природного газа, способствуя экологической и энергетической безопасности.

По городу Астана, ведется масштабная газификация районов, что обеспечит стабильное газоснабжение и улучшит экологическую обстановку в городе.

В рамках социально-ответственного ведения бизнеса реализован проект газификации местности Сарша и курортной зоны «Теплый пляж», расположенных в Мангистауской области. Кроме того, в рамках взаимодействия с местными сообществами, введены в эксплуатацию объекты социального назначения: детские игровые, воркаут, баскетбольные площадки и футбольные поля в селах Ойык, Бөлтірік шешен, Сейлбек и Ұланбель Жамбылской области.

### – В каких отраслях промышленности ESG-повестка наиболее развита, а где, на ваш взгляд, менее актуальна?

– ESG-повестка, безусловно, наиболее развита в таких отраслях, как энергетика, добыча полезных ископаемых и тяжелая промышленность. Эти секторы сталкиваются с высокими рисками и ответственностью за воздействие на окружающую среду, что делает внедрение ESG-принципов жизненно необходимым. Компании в этих отраслях активно работают над снижением углеродного следа, управлением водными ресурсами и сокращением выбросов парниковых газов. Например, энергетические компании внедряют возобновляемые источники энергии и повышают энергоэффективность своих операций.

Финансовый сектор также активно интегрирует ESG-принципы, особенно в сфере ответственного инвестирования. Банки и инвестиционные компании оценивают ESG-риски своих портфелей и стремятся к прозрачности в корпоративном управлении. Это помогает им привлекать устойчивых инвесторов и минимизировать репутационные риски.

IT-сектор, хотя и менее традиционно ассоциируется с ESG, также начинает уделять большое внимание социальной ответственности и инклюзивности. Компании этой отрасли внедряют программы по защите прав человека, равенству и многообразию, а также стараются минимизировать экологический след своей деятельности.

В то же время в секторе малого и среднего бизнеса ESG-повестка пока менее актуальна. Это связано с ограниченными ресурсами и недостатком знаний о значении устойчивого развития. Однако даже здесь постепенно растет понимание необходимости интеграции ESG-принципов для долгосрочного успеха и минимизации рисков.

Активное управление ESG-повесткой помогает компаниям избегать множества рисков, таких как неэффективное использование водных и энергетических ресурсов, что ведет к экономическим потерям, низкая безопасность рабочего места, что может привести к потерям лицензий и приостановкам работы, и загрязнение окружающей среды, вызывающее гражданскую и уголовную ответственность.

Компании, которые активно внедряют ESG-принципы, стремятся к устойчивому развитию и отвечают ожиданиям инвесторов и обществу. Это способствует повышению репутации компании и ее привлекательности для инвесторов, что обеспечит приток капитала и повышение стоимости акций.





Асель ТАСМАГАМБЕТОВА,  
эколог, основатель Центрально-Азиатского института экологических исследований (CAIER)

# Новые климатические реалии

## Что может помешать интеграции Казахстана в мировую экономику

На протяжении последнего десятилетия Казахстан активно стремился стать полноправным участником глобальной мировой экономики. Безусловно, мы достигли определенных успехов на этом пути. Только за прошлый год экономика страны выросла на 5,1%. Тогда как в 2029 году, согласно поставленной президентом задаче, ВВП удвоят, и он достигнет отметки в \$450 млрд.

«Мы будем оставаться открытыми и связанными с миром, продвигая «Казахстан, приверженный глобализации», – это внешнеполитический курс нашей страны», – сказал президент во время своего недавнего выступления в Сингапуре.

Касым-Жомарт Токаев сделал акцент на инициативе Казахстана по открытию проектного офиса стран Центральной Азии по изменению климата и зеленой энергетике в Алматы. Также президент отметил, что в нашей стране планируется проведение Регионального климатического саммита под эгидой ООН в 2026 году.

### Везде экология

Почему, говоря об экономическом росте, лидеры во всем мире чаще и чаще касаются экологической повестки? Такое внимание к вопросам устойчивого развития на самом высоком государственном уровне не случайно. Сегодня принципы устойчивого развития – один из элементов современных финансовых рынков, который меняет мировую экономику и подходы к ведению глобального бизнеса.

Для дальнейшего экономического роста Казахстану необходимо тесное взаимодействие с крупнейшими мировыми игроками. Проще говоря, чтобыкратно вырасти, нашему бизнесу понадобятся международные инвестиции. Но если в прошлом бизнес-стратегии глобальных компаний основывались в первую очередь на финансовых показателях потенциальных партнеров и геополитических рисках, то сегодня важнейшим элементом являются те самые цели устойчивого развития. От компаний ожидают сокращения углеродного следа и прогнозирования ущерба от стихийных бедствий.

Инвесторы из Нью-Йорка и Лондона с каждым годом все настойчивее требуют от потенциальных партнеров четкий план ESG. Чтобы завоевать доверие бизнеса и общественности, казахстанские компании также должны стать «экологически прозрачными».

И это не просто красивая декларация. Давайте посмотрим, какие существуют требования к стратегиям устойчивого развития в Европе.

Возьмем для примера «Механизм пограничной корректировки выбросов углерода» (СВАМ) Европейского союза. Начиная с 2023 года компании, импортирующие товары в ЕС, должны раскрывать информацию о своем углеродном следе. Несоблюдение этого требования уже к 2026 году может привести к значительным убыткам «штрейкбрехеров». По оценкам Всемирного банка, из-за этих требований потенциальные потери экспортных доходов Казахстана могут превысить \$250 млн в год.

Промышленным предприятиям потребуется разработать планы, чтобы добиться успеха в масштабных преобразованиях, направленных на декарбо-

низацию ключевых бизнес-процессов. Переход к низкоуглеродной модели развития потребует инвестиций, оцениваемых в \$4-6 трлн по всему миру.

### Важные точки

Мы в Центрально-Азиатском институте экологических исследований проанализировали несколько факторов, которые должны учитывать отечественные компании, если хотят, чтобы на них обратили должное внимание зарубежные партнеры.

Казахстан активно участвует в международной климатической повестке дня. Наша страна, например, взяла на себя обязательства в рамках Парижского соглашения по безусловному сокращению выбросов парниковых газов (ПГ) на 15% к 2030 году по сравнению с 1990 годом. В Стратегии достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан к 2023 году и к 2060 году изложен национальный подход к последовательной декарбонизации важнейших секторов экономики страны. Нам необходимо изменить свой взгляд на окружающую среду, распространять принципы ESG, продвигать и привлекать зеленые инвестиции, а также поддерживать энергоэффективные производства.

Одна из главных целей, которую мы ставили при создании Центрально-Азиатского института экологических исследований – помощь учреждениям и корпорациям в разработке соответствующей ESG-политики. На протяжении нескольких последних лет мы изучали лучшие мировые практики.

Компании должны доверять советам ученых и адаптировать деятельность к новым климатическим реалиям. Правильная коммуникация в области устойчивого развития может улучшить имидж компании и, что важно, повысить долгосрочную рентабельность.

Крупные инвесторы и международные банки развития уже отказываются от участия в секторе ископаемого топлива, сигнализируя компаниям с высоким уровнем выбросов парниковых газов о необходимости сокращения их углеродного следа. Это реальность нашего времени. В дальнейшем подобные требования будут предъявлять не только к добывающим компаниям, но и к любому производственному бизнесу.

Климатическая стратегия необходима казахстанскому бизнесу для выполнения нормативных требований и ожиданий заинтересованных сторон, а также для обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса к климатическим рискам. Сокращение углеродного следа, развитие зеленого финансирования и совершенствование практики управления кредитным портфелем – это не просто нормативные требования, это стратегические императивы для выживания и успеха в быстро меняющемся мире. Это путь, который придется пройти всем крупным казахстанским компаниям.

Оценка эффективности корпоративных ESG-практик в значительной степени связана с тем, насколько глубоко вопросы устойчивого развития рассматриваются советом директоров (СД). Тонкости работы с ESG-повесткой на уровне совета директоров листинговой компании раскрывает в интервью «Курсиву» известный казахстанский предприниматель, независимый директор «Эйр Астаны», председатель Комитета по вопросам ESG Ельдар Абдразаков.

Асылбек АМАЛБАЕВ



# ESG в верхнем эшелоне

## Как управлять устойчивым развитием компании на уровне совета директоров?

### От возмущения к торгу

– Ельдар Советович, несмотря на то, что вы активно действующий предприниматель, глава группы Centras, вы уже давно ассоциируетесь с немногочисленной группой казахстанских профессиональных членов совета директоров. Насколько близка тема устойчивого развития руководству отечественных компаний? Как изменилась ситуация в этом плане за последние 3–5 лет?

– В Казахстане остро стоит вопрос стратегического управления. Стратегии есть, менеджмент – на месте, но часто не хватает управляемости. Большой разрыв между стратегическими целями и реализацией. Как стратегический вызов, ESG – довольно свежая проблема. По аналогии этапов психологии болезни мы находимся в состоянии перехода от второй стадии – «возмущения» – к стадии «торга» с активным привлечением консультантов. У большинства компаний пока инициативы ESG не интегрированы в бизнес-модели компаний.

– Как можно иллюстрировать изменение уровня компетенций казахстанских директоров в сфере управления ESG-рисками? В каких направлениях они наиболее сильны, в каких отстают?

– Как вы говорите, пока вопросы ESG воспринимаются в категории рисков. ESG – не риски и не панацея. Это отношение к миру, моральные принципы в бизнесе. Важно интегрировать ESG-принципы в корпоративную культуру. Я замечу, что hard, или технические вопросы, легче воспринимаются, чем soft. Здесь сказывается доминирующий консерватизм мировоззрения.

– Вы обладатель сертификата IoD Chartered Director. Расскажите, почему вы решили сертифицироваться, как это расширило ваши компетенции как профессионального члена совета директоров?

– Я вечный студент. Вопросы правильного управления привели меня в британский Институт директоров (Institute of Directors). Западная практика строится не на нормативах, а на judgement – суждениях, умозаключениях – и рыночной практике. Не имея этого опыта, трудно перекладывать западные знания на местные реалии. Мне подобный опыт сильно помогает.

### Ежеквартальный контроль

– Вы являетесь руководителем комитета по вопросам ESG в «Эйр Астане». Между тем большая часть компаний, где вы работали – это финансовые структуры. Насколько специфика отрасли накладывает отпечаток на работу СД?

– Вы знаете, специфика отрасли выражается больше в технических вопросах. Больше различий проявляется на разных уровнях руководства – совет директоров, правление, функциональные руководители, специалисты, потребители. СД фокусируется на определении impact – эффекта влияния.

– Что из себя представляет ESG-стратегия «Эйр Астаны» на сегодня? Каковы ее ключевые цели и задачи? На какой срок она разработана? Что входит в набор существенных аспектов?

– Очень важно, что в ESG-стратегии «Эйр Астаны» зафиксирован комплексный подход к управлению устойчивым развитием – она

интегрирована в корпоративную культуру и операционные процессы. Такой подход помогает нам достигать высоких стандартов в области экологии, социальной ответственности и корпоративного управления с учетом специфики авиационной отрасли. Я бы хотел подробнее остановиться на ключевых целях и задачах ESG-стратегии, создающих баланс между экономическими интересами компании и ее вкладом в устойчивое развитие общества и окружающей среды.

Во-первых, в области экологической ответственности (аспект «Е») мы стремимся к снижению выбросов углекислого газа (CO<sup>2</sup>), повышению энергоэффективности операций, использованию экологически чистых технологий и материалов, а также минимизации шума и других воздействий на окружающую среду.

Во-вторых, в социальной сфере (аспект «С») основной целью является обеспечение высоких стандартов безопасности и комфорта для пассажиров, поддержка местных сообществ, содействие в профессиональном развитии наших сотрудников и обеспечение равных возможностей для всех. Мы считаем, что инвестиции в человеческий капитал являются ключевым элементом нашего успеха и устойчивого развития.

В-третьих, в корпоративном управлении (аспект «G») мы повышаем прозрачность и подотчетность наших управленческих процессов, чтобы эти процессы соответствовали международным стандартам и лучшим практикам, а также укреплению антикоррупционных механизмов и процедур. Для нас важно, чтобы каждый сотрудник и партнер знал и следовал нашим этическим стандартам.

Несмотря на то, что ESG-стратегия «Эйр Астаны» разработана на 10 лет, она регулярно пересматривается и адаптируется под изменения внешних и внутренних факторов. Сейчас каждому из нас нужно быть гибким, действовать с учетом новых трендов, реагировать на вызовы и открывающиеся возможности.

– Какие ESG-риски для «Эйр Астаны» вы выявили как ключевые? Как выглядит система управления этими рисками и контроль СД над этим процессом?

– «Эйр Астана» всегда стремится взять на вооружение лучшие международные практики, внедрить их во все сферы своей деятельности. Управление рисками – не исключение. Поэтому в качестве основы была принята Концепция COSO «Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности». Совет директоров понимает, что несет ключевую ответственность за управление рисками компании. Поддержку в этом процессе оказывают несколько специализированных комитетов. Комитет по аудиту контролирует надежность и эффективность корпоративной системы управления рисками. Комитет по вопросам ESG оказывает поддержку в части управления ESG-рисками компании, в то время как комитет по рискам, являющийся консультативно-совещательным органом и действующий при главном исполнительном директоре (CEO), осуществляет предварительное рассмотрение и предоставляет рекомендации для принятия решений по вопросам управления рисками.

Процедуры таковы, что каждый квартал информация о ключевых рисках компании, в

том числе ESG-рисках, представляется на рассмотрение совета директоров. Так мы отслеживаем риски в таких чувствительных для нас зонах, как экология, качество предоставляемых услуг, охрана труда и техники безопасности, кадровые риски, комплаенс-риски. Своевременно реагируем на изменения, сохраняя таким образом устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

– Судя по годовому отчету «Эйр Астаны», у компании пять направлений ESG-стратегии, внутри которых отражено в общей сложности 20 инициатив. Почему компания сконцентрировалась именно на этих направлениях?

– Для нас наиболее приоритетны шесть целей устойчивого развития (ЦУР) ООН: качественное образование (ЦУР 4), гендерное равенство (ЦУР 5), достойная работа и экономический рост (ЦУР 8), уменьшение неравенства (ЦУР 10), борьба с изменением климата (ЦУР 13) и партнерство в интересах устойчивого развития (ЦУР 17). Достижение именно этих целей крайне важно для гражданской авиации. По каждой из них у нас есть ряд инициатив – ключевые мы освещаем в интегрированном годовом отчете, показываем конкретные и измеримые результаты. При этом мы не умаем значение других целей – все 17 ЦУР важны для устойчивого будущего.

– Отдельное направление ESG-стратегии посвящено отчетности об устойчивом развитии «Эйр Астаны». Какие элементы отчетности об УР вы оцениваете как очень хорошие, какие вам хотелось бы продолжать совершенствовать?

– Большая цель таких отчетов – вовлечь инвесторов, клиентов и других стейкхолдеров в создание прогресса. Сейчас уже недостаточно быть просто прозрачными. Это must have, минимально необходимое качество бизнеса. Вот уже два года подряд компания верифицирует показатели устойчивого развития у независимых внешних верификаторов. Заключение внешних верификаторов доступно всем на корпоративном веб-сайте, что также демонстрирует нашу открытость и прозрачность. Мы хотим идти дальше и применять цифровые технологии для создания интерактивных отчетов – использовать инфографику, видео и другие современные медиаинструменты. Это позволит нам не только лучше донести информацию, но и вовлечь партнеров в проведение позитивных изменений, инициаторами которых мы являемся.

### Видеть большую картинку

– Представителям компаний, которые только внедряют направление ESG на уровне совдира, наверняка было бы интересно узнать, как работает такой комитет в зрелой листинговой компании. Расскажите, кто еще участвует в работе вашего комитета СД, как часто вы собираетесь?

– Если рассматривать комитет по вопросам ESG в «Эйр Астане» в качестве примера, то стоит обратить внимание на то, что такой комитет является консультативно-совещательным органом совета директоров. Комитет играет ключевую роль в стратегическом управлении ESG-асpekтами, содействует эффективному вы-

полнению функций СД, дает ему рекомендации для принятия решений по вопросам в области корпоративного управления, экологической и социальной ответственности компании.

Комитет по вопросам ESG состоит из четырех членов СД, включая двух независимых директоров, обеспечивает объективность и независимость в принятии решений. Комитет обычно собирается ежеквартально для обсуждения текущих вопросов, выработки стратегии, мониторинга прогресса и оценки рисков. При необходимости могут проводиться внеочередные заседания для обсуждения срочных вопросов или изменений в нормативной среде.

Такой регулярный и структурированный подход позволяет нам эффективно управлять ESG-рисками и возможностями, а также обеспечивать соответствие нашей деятельности высоким стандартам устойчивого развития.

– В функции комитета по вопросам ESG входит контроль над выполнением целей, показателей и инициатив компании в области ESG, а также отслеживание прогресса в достижении целей ESG. На какие данные вы ориентируетесь при оценке?

– Есть свои ключевые показатели эффективности в каждом приоритетном для нас направлении ESG. Например, в области экологической ответственности мы отслеживаем уровень выбросов CO<sup>2</sup> и других парниковых газов, использование энергии, и управление отходами. Эти показатели позволяют нам контролировать наш экологический след и разрабатывать стратегии для его снижения.

В социальном аспекте мы оцениваем показатели травматизма и несчастных случаев на производстве, статистику по инцидентам и авариям, уровень текучести кадров, а также вовлеченность в социальные инициативы и проекты. Эти данные помогают нам улучшать условия труда и социальную ответственность компании.

В управленческом аспекте мы фокусируемся на прозрачности и полноте отчетности в области устойчивого развития, заключениях независимых верификаторов, результатах опросов разных групп стейкхолдеров, а также на сравнении наших показателей с конкурентами и отраслевыми стандартами. Мы также анализируем лучшие практики в отрасли, чтобы внедрять наиболее эффективные стратегии и процессы.

Используя эти данные, комитет по вопросам ESG проводит комплексную оценку исполнения целей и показателей компании в области ESG. Это позволяет нам принимать обоснованные решения для дальнейшего улучшения устойчивости и социальной ответственности компании.

– Как налажена координация работы комитета по вопросам ESG с другими комитетами СД?

– Мы тесно координируем свои приоритеты с главами других комитетов СД, распределяем сферы ответственности. Например, вопросы Social и Governance требуют согласования с комитетом по аудиту и кадрам, Environment – стратегического развития. Динамика работы СД всегда зависит от уровня внутреннего взаимодействия. Роль директора – видеть большую картинку.

# Фокус на ценности

## Что такое ESG-стратегия и зачем она нужна?

Раньше единственной целью бизнеса, вне зависимости от сферы деятельности и масштабов, было получение прибыли. Все процессы внутри предприятий работали только на этот результат. Забота же об окружающей среде находилась в списке социальных обязательств, то есть делалось в этом направлении что-то постольку-поскольку. HR-бренд – понятие тоже новое, раньше «кадровик» звучало как «вахтер», и речи о дополнительных «плюшках» для сотрудников в большинстве компаний не шло. Словом, то, что сейчас входит в понятие ESG, на прибыль никак не влияло. Однако в 2024 году дела обстоят иначе. Теперь ключевым элементом функционирования компании является не прибыль, а создание ценности товара или услуги, забота об окружающей среде и людях. И то, насколько эта ценность внедрена в компании, напрямую коррелирует с прибылью.

**Александр ЛЕВИН**

### Как это работает?

Ценности бывают разные, и если погружаться глубоко в детали, то есть риск надолго окочнаться в процессе их классификации. Поэтому и бизнес, и правительство, и квазигосударственный сектор как в Казахстане, так, пожалуй, и во всем мире ориентируются на верхнеуровневые общечеловеческие понятия.

Проблемы климата, дискриминация по полу, национальности, ориентации, принадлежность к тому или иному религиозному течению, нестабильность экономики. Можно предположить, что человека, которого бы ничего из перечисленного никогда не волновало, попросту не существует. Этот спектр вопросов и призваны регулировать ESG-стандарты.

Экологическое, социальное и корпоративное управление (Environmental, Social and Corporate Governance, ESG) – это корпус правил, благодаря которому компания может снижать вред, наносимый природе, и параллельно в разы улучшать качество человеческого капитала и удовлетворенность сотрудников.

Впервые ESG-индекс появился в 2006 году, а со временем обрел мировую популярность. Отцом-основателем ESG-стандартов является бывший генеральный секретарь ООН **Кофи Аннан**.

«О глобальном развитии стратегии устойчивого развития сейчас говорить сложно. А развивать локально, скажем, в периметре Евразийского союза – мало смысла, потому что государственные границы не действуют на потоки воздуха и течения рек, например. Сейчас главным становится вопрос, как мировое сообщество сумеет договориться между собой.

Если какие-то государства будут исключены из повестки устойчивого развития, то о каких-то положительных результатах сложно говорить», – считает **Христофор Костандиниди**, руководитель ESG-лаборатории МГУ, научный руководитель направления устойчивого развития Национального рейтингового агентства (НРА), эксперт РАН, д.э.н.

### И что с того?

Человек тяжело меняет свое привычное поведение. По гамбургскому счету действует только экономическая мотивация. Если иметь какое-либо мнение станет невыгодно, число тех, кто его придерживается, сократится. Людей меняют обстоятельства, помогающие им выжить и/или сохранить комфорт. Стандарты ESG предписывают переход на «зеленое» топливо, разработку и использование альтернативных методов получения электроэнергии, сортировку пластика, отказ от целлофана и, наконец, инициативные компенсационные экологические акции, если речь идет о крупных компаниях и вредном производстве.

В совокупность характеристик менеджмента компании, стремящейся идти в ногу с трендами, входит вовлечение этой компании не только в решение экологических, но и социальных, и управленческих.

«Участие компаний в ESG-повестке обусловлено не только желанием получить дешевое финансирование и поддержку акционеров, но и стремлением следовать мировым экономическим тенденциям. Предприятия активно работают над внедрением экологических правил и проведением исследований, чтобы

минимизировать вред, наносимый окружающей среде. Кроме того, ESG-принципы дополняют и усиливают требования законодательства, что делает их еще более привлекательными для работников, которые хотят развиваться и повышать свои профессиональные навыки. То есть приоритеты для бизнеса диктуют потребители и потенциальные кадры», – заявил президент российской Ассоциации менеджеров **Дмитрий Зеленин**.

Глобальное потепление или аномальная жара, инвариантность или инклюзия, права женщины, трудовое законодательство и оплата труда руководителей, расовое и гендерное многообразие в составе совета директоров: все эти темы так или иначе касаются ESG.

### Что конкретно делают компании?

Внедрение ESG-практик в работу компании процесс непростой и не линейный. Будущее распределяется неравномерно. Нельзя просто захотеть и начать соответствовать относительно новым международным требованиям. Постепенный переход к экологичным коммуникациям, культивирование заботы об окружающей среде и воспитание уважения друг к другу необходимо закладывать в годовую стратегию развития компании.

«Безусловно, следование ESG-принципам приносит компании множество выгод, выходящих за рамки инвестиционной привлекательности. Одной из них является укрепление репутации компании, что привлекает лояльных клиентов и повышает конкурентоспособность на рынке. Например, компании с экологически

устойчивыми практиками снижают свою уязвимость к колебаниям цен на энергоносители и изменениям в регуляторной среде, что стабилизирует операционные затраты», – говорит **Акбар Тулегенов**, заместитель председателя правления АО «НК «QazaqGaz».

ESG только кажется чем-то малопривлекательным и оттого бесполезным. На самом деле большинство показателей можно легко измерить, оценить и проследить динамику. Тут-то, вероятно, в деловом документообороте и появляется отдельный план – ESG-стратегия.

### Зачем нужна стратегия?

Для того, чтобы создать эффективную ESG-стратегию, нужно прежде всего проанализировать и понять ключевые проблемы как некоей отрасли, так и конкретной отдельно взятой компании. Зафиксировать проблемы, текущее и возможное негативное влияние в будущем, упущенную прибыль.

У каждой проблемы есть решение. Главное, чтобы принимались эти решения с учетом контекстуальных вводных нового времени.

Суть стратегии ESG можно определить как набор политик и процедур, которые компания использует для управления и решения соответствующих вопросов. Стратегия ESG направлена на обеспечение долгосрочной отдачи для всех заинтересованных сторон, включая инвесторов, работников, потребителей и общества.

«ESG-стратегия может быть достаточно гибкой и адаптируемой к специфике каждой отдельной компании. Хотя существуют определенные стандарты и требования, которые

необходимо учитывать, компании имеют значительное пространство для маневра в разработке и реализации своей ESG-стратегии», – говорил Акбар Тулегенов. – Гибкость ESG-стратегии проявляется в возможности выбора приоритетов и подходов, соответствующих уникальным условиям и целям компании. Например, одна компания может сосредоточиться на снижении углеродного следа и внедрении возобновляемых источников энергии, в то время как другая может уделить больше внимания социальным аспектам, таким как инклюзивность и условия труда. Таким образом, ESG-стратегия может быть адаптирована к конкретным вызовам и возможностям, с которыми сталкивается компания».

### Что нужно, чтобы ее разработать?

Бизнес-план должен быть тесно переплетен с ESG-стратегией – это смыслообразующие документы, определяющие не только цель, регламент и задачи, но и создающие ценность. При этом ESG – это не строгие расстрельные правила, но подход к ведению бизнеса. Как, впрочем, и к жизни в целом. От этого тезиса и должна оттолкнуться стратегия. Стратегия обозначает проблемы, объясняет их появление, предлагает решения с таймингом и варианты развития событий, при которых проблема не повторится или нанесет меньше вреда.

ESG снижает многие риски, сокращает затраты в средне- и долгосрочной перспективе, помогает в работе над имиджем компании и ее рыночной репутацией.

Например, следуя ESG-принципам, можно выбрать подходящего кандидата, а не нани-

мать того, кого не взяли в другие места. Из-за качественного отбора растет средний уровень квалификации штата. Сотрудники решают свои задачи быстрее, качественнее.

В Европе и Северной Америке стремление к экологичности у населения весьма высоко. Инвесторы некоторых фондов начали требовать от управляющих, чтобы те инвестировали только в ESG-компании. Поначалу это было прихотью инвесторов, а позже стало сильно влиять на рынок.

Инвестфонды начали искать ESG-компании для инвестиций. На спрос появилось предложение: бизнес понял, что при следовании ESG ему будет проще привлечь инвестиции. Например, самый большой фонд национального благосостояния в мире – Государственный пенсионный фонд Норвегии – с 2019 года перестал инвестировать в угольные компании, продал все акции нефтегазовых компаний в своем портфеле. Из-за такой тенденции нефтегазовым компаниям стало труднее привлечь деньги, чем пять или десять лет назад.

### А судьи кто?

Эффективность внедрения ESG-стандартов измеряют специальные ESG-рейтинги. Но есть проблема. Уже к концу 2022 года в мире было свыше 500 таких рейтингов. Одними из самых авторитетных в мире считаются Bloomberg, S&P Dow Jones Indices, JUST Capital, MSCI, Refinitiv RobecoSAM, Sustainalytics, MSCI, CDP, ISS, Vigeo Eiris, FTSE Russell и FTSE4Good. Они оценивают развитие компаний по трем критериям – E, S и G – и присваивают баллы по стобальной шкале.

Например, конгломерат Kering (модные дома Gucci, Balenciaga, Yves Saint Laurent) с 2019 года остается лидером рейтинга MSCI среди 28 компаний в сфере производства одежды и предметов роскоши. Все благодаря его программе устойчивого развития, которая включала в том числе отказ от использования токсичной пластмассы на 99,8%, использование регенерированного кашемира, который создают из отходов производства, запуск бесплатного онлайн-курса по сознательной моде.

«ESG-стратегия – это баланс между свободой действий и необходимостью соответствия определенным требованиям. Компании имеют возможность самостоятельно определять приоритеты и методы достижения целей устойчивого развития, но при этом должны учитывать существующие стандарты и ожидания. В результате, успешная ESG-стратегия сочетает в себе как гибкость, так и соблюдение установленных норм, что позволяет компании эффективно адаптироваться к изменениям и сохранять устойчивость в долгосрочной перспективе», – говорит Акбар Тулегенов.

Универсального рецепта, как вести бизнес по ESG, не существует – подходы разнятся в зависимости от специфики бизнеса. Например, бренд обуви Timberland сотрудничает с производителем шин Omni United и делает подошвы ботинок из переработанных шин. То есть использовать принципы ESG может любой бизнес. Важно не бросаться слепо копировать подходы из Европы или Америки, а ориентироваться на свои нюансы и цели. Кроме того, начать с одного из направлений, не пытаясь жонглировать всеми задачами сразу. Определить приоритет – допустим, это социальный блок – и развивать его, не отвлекаясь ни на что другое.

# HR-практики нового времени

## Экологичное управление человеческими ресурсами в АО «НК «QazaqGaz»

Функция управления персоналом – ключевой момент в ESG-трансформации бизнеса. Сфера возможного воздействия распространяется далеко за пределы социальной повестки и системы мотивации по нефинансовым показателям.

### Бибигуль ЖАРЛЫГАПОВА, директор Департамента управления человеческими ресурсами

ESG-стандарт не только улучшает экологическую и социальную сферы, но и существенно меняет подход к управлению персоналом, делая его более осозанным и ориентированным на долгосрочную устойчивость и успех компании.

В компании QazaqGaz для успешного внедрения и поддержки ESG-стандартов проведена комплексная работа, включающая активную вовлеченность работников в деятельность компании, систематизацию бизнес-процессов, автоматизацию рутинных операций при формировании HR и иных видов отчетностей, создание гармоничной и комфортной рабочей среды, постоянное развитие практик корпоративной культуры, реализацию социальных и инклюзивных проектов, а также программы развития человеческого капитала.

Цифровизация и автоматизация HR-процессов, включая электронный HR-документооборот, сопровождение трудовых отношений, рекрутинг, управление мотивацией, развитием, оценкой и вознаграждением персонала – не просто тренд, а необходимое условие для развития бизнеса. Экосистемный подход и масштабная цифровая экспертиза помогли нам построить гибкую структуру управления персоналом, преимущественно на основе собственных IT-решений, которые при необходимости интегрируются для обмена данными с другими системами компании. Такой подход и передовые технологии помогают нашей HR-команде беспрепятственно преодолевать профессиональные вызовы.

### Как компания работает с людьми?

Персонал QazaqGaz – главная ценность нашей экосистемы. Мы ежедневно работаем над тем, чтобы компания становилась лучшей не только для бизнес-партнеров, но и для работников, которым предоставляются уникальные возможности для роста и профессиональной реализации, а также искренняя забота о благополучии, в том числе за пределами рабочего места.

В рамках внедрения ESG-стандартов организовано правовое обучение о соблюдении норм экологического законодательства, бережливости и поддержании здорового образа жизни, обучающие программы о принципах и целях ESG, а также программы повышения осведомленности о влиянии компании на окружающую среду, социальных аспектах и принципах управления.

### ESG-ценности интегрированы в корпоративную культуру на всех уровнях.

Создана благоприятная среда для устойчивого развития и платформа для взаимодействия с заинтересованными сторонами по обсуждению ожиданий и вовлечения их в процесс внедрения ESG-стандартов.

Ключевым аспектом успешного внедрения ESG-стандартов является коммуникация и включение персонала в процесс принятия решений, формирование открытой и дружелюбной среды, интеграция принципов многообразия, равенства и инклюзивности. Понимание работниками необходимости внедрения ESG-стандартов удалось осуществить благодаря четкому обучению, экспресс-совещаниям, консультациям, обратной связи, наблюдению и ежедневному мониторингу эмоционального состояния и готовности коллектива к изменениям, что способствовало формированию позитивного настроя и продуктивности в контексте устойчивого развития.

Мы понимаем ключевую роль HR-процессов в трансформации QazaqGaz через цифровую экосистему от корпоративной культуры до новых подходов в развитии кадров и организации труда.

Главным приоритетом QazaqGaz всегда было и остается создание таких условий, чтобы наши работники воспринимали компанию не просто как работу, а в качестве сообщества единомышленников – умных, талантливых, инициативных, открытых партнерству и новым идеям. Вместе мы создаем комфортную и инновационную бизнес-среду, поощряем стремление к развитию, предлагая коллегам различные форматы и инструменты для обучения и роста.

Нам важно знать мнение каждого работника относительно различных HR-аспектов, таких как оплата труда и социальный пакет, work-life balance, возможности профессионального роста. Для этого мы проводим регулярные опросы, которые позволяют каждому руководителю подразделения проанализировать результаты подчиненных и запланировать мероприятия по улучшению бизнес-процессов и внедрению изменений.

### Готов ли казахстанский рынок человеческого капитала к таким изменениям?

Рынок человеческого капитала в Казахстане постепенно адаптируется к новым вызовам и

возможностям, которые представляют собой ESG-стандарты. Эти изменения охватывают основные сферы деятельности человека, способствуют улучшению благосостояния жителей страны, качества управления, защите экологической среды и росту инноваций в стране, что, в свою очередь, может привести к развитию экономики страны в целом.

### Одной из главных проблем является недостаточное понимание смысла и ценности ESG-стандартов.

Трансформация управления персоналом в QazaqGaz в условиях цифровой экономики требует внедрения новых систем и процессов для сбора данных, в связи с чем пересмотрены корпоративные ценности, перераспределены зоны ответственности и изменены бизнес-процессы с использованием современных цифровых технологий, положительно влияющих на повышение продуктивности труда. Именно поэтому элементы системы управления устойчивым развитием в нашей компании не сосредоточены в рамках одной функции, а равномерно распределены между различными подразделениями. Так мы добились наиболее комплексного внедрения стратегии устойчивого развития и большей вовлеченности широкого круга работников в ESG.

К примеру, чтобы знать о социальном самочувствии работников, руководство QazaqGaz ежемесячно практикует поддержку корпоративной культуры и открытого диалога, оценку вовлеченности и удовлетворенности работников для создания открытой и прозрачной обстановки, где сотрудники имеют возможность выразить мнение, задать интересующие вопросы и получить прямые ответы от руководства.

### ESG-трансформация HR в компании АО «НК «QazaqGaz»: как проходила, что конкретно изменилось?

Привлечение и удержание квалифицированных работников является одним из приоритетных направлений кадровой политики компании.

Система управления человеческими ресурсами в QazaqGaz направлена на получение максимальной прибыли и обеспечение лидерства в конкурентной среде. Она базируется на экономических стимулах и социальных гарантиях, способствует гармоничному сочетанию интересов как работодателя, так и работника – и развитию их отношений на благо компании.

QazaqGaz создает комфортные и безопасные условия труда, которые отвечают высоким стандартам. Придает особое значение вовлеченности и удовлетворенности наших работников. Стремится к открытому и доверительному двустороннему диалогу. Формирует инклюзивную культуру, благоприятную среду, где каждый работник имеет возможность представить свои идеи и предло-

жения, внести вклад в улучшение бизнес-процессов. Стимулирует здоровый образ жизни. Стремится обеспечить гендерное равенство на всех уровнях. Повышает компетенции персонала и развивает культуру безопасности.

QazaqGaz заботится о социальной поддержке и защите работников, в полном объеме обеспечивает социальную защиту в соответствии с законодательством, а также предоставляет своим работникам ряд дополнительных льгот.

В основу благоприятных взаимоотношений между руководством QazaqGaz и работниками заложено соблюдение прав человека, предусмотренных Трудовым и Социальными кодексами, Конституцией Республики Казахстан и международными документами, такими как Всеобщая декларация прав человека, Принципы Глобального договора ООН, Конвенция Международной организации труда и другими.

Вопросам устойчивого развития уделяется большое внимание как при планировании стратегии нашей компании, так и в ежедневной операционной деятельности. Координирующие роли в этом комплексном процессе, безусловно, принадлежат Департаменту стратегии и устойчивого развития, Департаменту по управлению человеческими ресурсами и оплате труда, Департаменту HSE.

Всем аспектам устойчивого развития, будь то экологическое воздействие, социальная ответственность или приверженность строгим принципам честного и открытого корпоративного управления и этического ведения бизнеса, в QazaqGaz уделяется равное внимание.

**В рамках внедрения мероприятий по приоритетным целям в области устойчивого развития на организационном уровне разработаны и утверждены внутренние нормативные документы:**

- Политика по защите прав человека в QazaqGaz и его дочерних и зависимых организациях;
- Политика по многообразию и инклюзивности в QazaqGaz и его дочерних и зависимых организациях;
- Политика против дискриминации и харассмента в QazaqGaz и его дочерних и зависимых организациях.

Политики опубликованы на официальном сайте QazaqGaz и доступны для заинтересованных сторон.

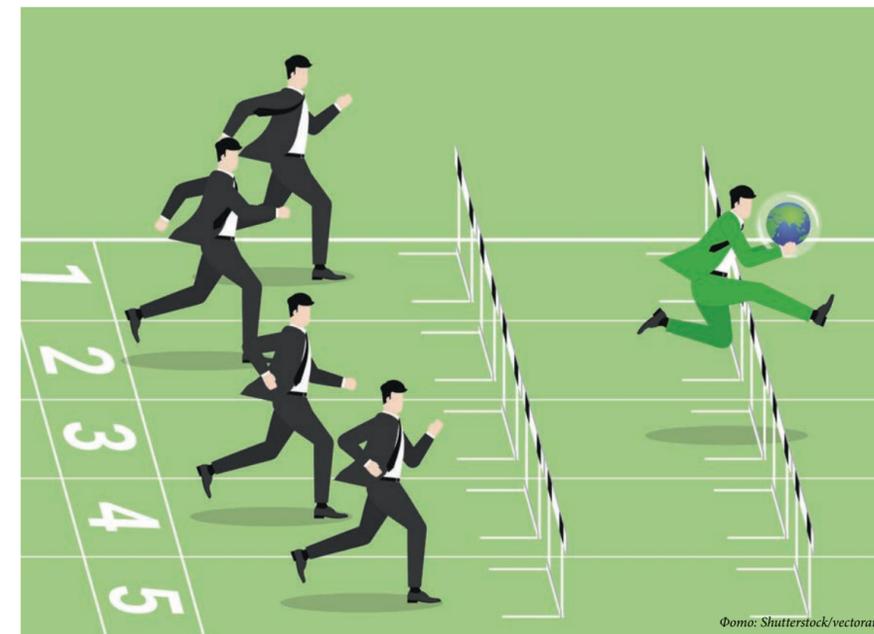


Фото: Shutterstock/vectorart

По результатам 2023 года в QazaqGaz не зафиксировано ни одного случая дискриминации или других нарушений, связанных с конституционными правами человека. Отношения в коллективах уважительные, общение деловое. Обеспечивается инклюзивность. Среди работников соблюдаются равные права независимо от их национальной и расовой принадлежности, пола и возраста, семейного и социального положения и иных отличительных признаков. Открытое взаимодействие со структурными подразделениями и сотрудничество с бизнес-партнерами. Сохраняется полное доверие.

В рамках социального проекта по поддержке талантливой молодежи QazaqGaz активно взаимодействует с вузами (Казахстанско-Британский технический университет и Satbayev University) по подготовке и трудоустройству будущих специалистов нефтегазового сектора.

Также компания максимально фокусируется на том, чтобы лицам с инвалидностью и разны-

ми особенностями здоровья, возможностями и талантами в QazaqGaz работало по-настоящему уверенно и комфортно. Приветствуется уникальность каждого работника, ценится его опыт.

### Многообразие и равные возможности в QazaqGaz – это не только признание и уважение различий, но и сила, которая позволяет открывать новые горизонты и преодолевать сложность.

Наши приоритеты – это соблюдение обязательств в сфере прав человека. В этой связи с этим QazaqGaz поддерживает инициативу АО «Самрук-Қазына» и территориальных Центров занятости в реализации социальной программы поддержки инклюзивного трудоустройства лиц с инвалидностью и лиц с особыми потребностями – с обеспечением надлежащих условий работы.

### Трудовыми коллективами группы компаний QazaqGaz проводятся различные акции и корпоративные мероприятия. Например:

- Проведение Көрісу (14 апреля) и Наурыз мейрамы (20 марта) для работников группы компаний;
- Поздравление ветеранов ВОВ (6 мая);
- Посадка деревьев «Аллея QazaqGaz» (12 мая);
- Проведение акции «День донора» в Астане (26 мая) и в Алматы (13 июня);
- Участие в марафоне ко дню 15-летия АО «Самрук-Қазына» (28 мая) в Астане, марафоне в Алматы (23 апреля);
- Благотворительная акция по сбору средств для малоимущих семей на Рамазан;
- Материальная помощь для работников QazaqGaz с инвалидностью и работников, воспитывающих детей с инвалидностью;
- Чествование ветеранов труда, которые всю жизнь посвятили нефтегазовому сектору и являются примером добросовестного отношения к делу для молодого поколения;
- Субботник «Зеленый город – зеленое село». Участие в озеленении населенных пунктов, посадке деревьев, чистке парковых зон, территорий и рек;
- Конкурс на логотип QazaqGaz Jastary;
- Участие в Марафоне развития для налаживания коммуникаций и сплочения молодежи АО «Самрук-Қазына»;
- Участие в соревновании по триатлону на длинную дистанцию, проведенном Всемирной корпорацией триатлона – IRONMAN;
- Проведение флешмоба ко Дню Домбры;
- Разработан Welcome book для новых работников;
- В рамках акции «16 дней против гендерного насилия» проведен круглый стол с представителями ДВД;
- Благотворительная акция «Елка желаний» для детей, воспитывающихся в Домах малюток, интернатах и детских домах, социальных приютах и коррекционных учреждениях;
- Организация онлайн-конференции с презентацией в рамках подготовки к отбору ПМКР с действующими членами ПМКР для молодых специалистов группы компаний QazaqGaz.

Климатическая повестка давно завоевала финансовые рынки в развитых странах, где через критерии ESG оценивают ответственность и устойчивость бизнеса, а без планов на сокращение выбросов в атмосферу и улучшение социальной политики все сложнее привлечь финансирование. Постепенно этот тренд развивается и в Казахстане: компании все чаще выходят на локальные и международные биржи с зелеными и социальными облигациями.

**Юрий МАСАНОВ**

### Что такое ESG и почему о нем все говорят

Впервые в нынешнем виде саму концепцию ESG предложил бывший генеральный секретарь Организации Объединенных Наций **Кофи Аннан**. В своем обращении к руководителям 50 крупнейших финансовых институтов мира он призвал включать принципы экологичности, корпоративного управления и социальной ориентированности бизнеса в стратегии развития.

Именно из первых букв ключевых слов и возникла аббревиатура ESG: E – Environment (ответственное отношение к окружающей среде), S – Social (социальная ответственность) и G – Governance (высокие стандарты корпоративного управления).

Главная цель ESG – переход глобальной экономики к устойчивому развитию – возникла из распространенного мнения о том, что рост глобальной экономики неизбежно вступает в противоречие с климатическими и социальными вопросами.

Одним из решений стало повсеместное внедрение принципов ESG в деятельность крупных компаний. Работает это через влияние финансовой системы, которая инициативно отказывается от инвестиций в проекты, связанные, например, с традиционной энергетикой. В 2022 году, по данным Института экономики энергетики и финансового анализа, более 200 крупных финансовых институтов по всему миру исключили или сокращали поддержку угольных проектов, даже несмотря на стабильные доходы этого сектора.

Другими словами, если бы Казахстан захотел привлечь инвестиции для строительства трех новых ТЭЦ – в Кокшетау, Семей и Усть-Каменогорске – на международных рынках капитала, то это либо не получилось бы вовсе, либо получило бы на невыгодных условиях. Именно так работает тренд на ESG: через трансформацию рынка, где привлекаются инвестиции, трансформируется бизнес.



# С оглядкой на будущее

Как зеленые инвестиции работают в Казахстане

В развитых странах работать с инвесторами без собственной долгосрочной стратегии устойчивого развития стало сложно: многие крупные фонды просто не будут рассматривать инвестиции в бизнес с высоким углеродным следом или токсичной корпоративной культурой. В центре этого подхода лежит убеждение, что такие проекты могут быть более рискованными и в целом не соответствуют общепринятой публичной повестке.

Результатом трансформации рынка стал быстрый рост сектора облигаций, связанных с ESG. По данным Climate Bonds Initiative, в 2023 году выпуск таких бумаг составил \$870 млрд, тогда как в 2021-м достигал рекордного \$1 трлн.

Этот показатель год от года показывает стабильный рост.  
*Источник: Climate Bonds Initiative (https://www.climatebonds.net/files/reports/cbi\_sotm23\_02h.pdf страница 3)*

Почти две трети выпущенных облигаций – это зеленые бумаги, то есть предназначенные для реализации проектов, связанных с экологией. Все остальное – бумаги для реализации проектов социальных и в целом связанных с концепцией устойчивого развития. В разрезе рынков выпуска бумаг крупнейшим стала Европа – на нее пришлось 46% всего объема. На Азиатско-Тихоокеанский регион и Северную Америку пришлось 33% и 11% рынка

### Это работает в Казахстане?

Из объемов выпуска ESG-облигаций на разных рынках видно, где тренд на устойчивое развитие оказывает значительное влияние на бизнес. В Центральной Азии в силу менее развитого внутреннего фондового рынка и сохраняющейся структуры экономики, ориентированной на традиционную энергетику и добычу сырья с ограниченной переработкой, устойчивые инвестиции пока не развиты в достаточной степени.

Тем не менее государства Центральной Азии не остаются в стороне от международных трендов, и постепенно здесь набирает обороты развитие локальных рынков устойчивого финансирования. Так, в исследовании «Устойчивое финансирование в Центральной Азии» говорится, что объем рынка в регионе составляет около \$2,7 млрд – это меньше 1% от глобального выпуска ценных бумаг, связанных с ESG. При этом практически все ценные бумаги и займы приходятся всего на две страны – Казахстан и Узбекистан.

*Источник: Исследование «Устойчивое финансирование в Центральной Азии» (https://gfc.aifc.kz/uploads/AIFC%20Analytics/State%20of%20Sustainable%20Finance%20in%20Central%20Asia/CA%20report%20to%20publish\_rus\_compressed.pdf, страница 28)*

Значительную часть облигаций выпускают либо крупные финансовые институты, либо сами компании для реализации устойчивых проектов. По данным Агентства по регулированию

и развитию финансового рынка, с 2021 года объем зеленых займов заметно вырос – с 88 до почти 210 млрд тенге.

Только в 2023 году для финансирования устойчивых проектов на биржах KASE и AIX были проведены размещения ESG-облигаций на общую сумму более 207 млрд тенге – это зеленые, социальные и гендерные облигации от Евразийского банка развития, Азиатского банка развития, Фонда развития предпринимательства «Даму», Банка развития Казахстана и компании КЕГОС. Последняя, к примеру, привлекла на бирже 16,9 млрд тенге для финансирования проекта по модернизации объектов в Западной энергетической зоне Казахстана.

Продолжается тренд и в текущем году. К примеру, в 2023-м компания «Алматинские электрические станции» заявила о планах разместить облигации, связанные с устойчивым развитием. Речь идет о листинге ценных бумаг в объеме до 236,8 млрд тенге на площадке AIX

для реализации проекта по переводу ТЭЦ-3 в Алматы с угля на газ.

Но казахстанские компании выходят с ESG-облигациями и на зарубежные рынки. В апреле 2024 года Банк развития Казахстана провел выпуск еврооблигаций устойчивого развития на сумму 100 млрд тенге и сроком обращения в три года на Венской бирже с параллельным листингом на площадке KASE. Это размещение стало первым выпуском еврооблигаций устойчивого развития из стран СНГ для несурверенного эмитента в локальной валюте.

### Мир уже изменился

Кроме того, все больше казахстанских компаний стремятся получить ESG-рейтинги от соответствующих международных агентств. К примеру, государственный холдинг «Байтерек» и его дочерние организации в декабре 2023 года получили рейтинг на уровне «3» от агентства Sustainable Fitch. Все эти компании работают в финансовом секторе, и присвоение международного рейтинга позволит привлечь больше инвесторов из-за рубежа.

Но есть и другая сторона интереса казахстанского квазигосударственного и частного секторов к ESG-инвестициям. С одной стороны, страна объявила о планах достичь углеродной нейтральности к 2060 году, а с другой – по всему миру постепенно ужесточается углеродное регулирование. Первое означает, что экономике нужно сильно перестраивать – как минимум сокращать использование угля в энергетике и строить больше электростанций на возобновляемых источниках энергии, снижать выбросы в атмосферу от промышленности.

Углеродное регулирование же грозит ужесточением требований к промышленности по углеродному следу выпускаемой продукции: чем больше выбросов при производстве зафиксировано, тем больше придется платить импортных пошлин. К примеру, Евросоюз вводит так называемый углеродный налог, который фактически подразумевает дополнительную плату за ввоз товаров из стран, где до сих пор большую часть энергии производят на угле и других незеленых источниках.

Из-за этого казахстанские компании, активно работающие на европейском рынке, могут стать неконкурентоспособными. Еще в 2021 году, например, в ЮНКТАД подсчитали: Казахстан из-за европейского углеродного налога может терять более \$200 млн дохода от экспорта в год.

Для всего этого нужны значительные инвестиции, которые оцениваются в объеме до \$650 млрд к 2060 году. Большую часть этих средств нужно будет направить в энергетический и сельскохозяйственный секторы – по \$305 млрд. Если сравнить напрямую, то общая сумма соответствует более чем двум ВВП Казахстана в 2023 году. Поэтому изыскивать их придется в виде облигаций на местном и зарубежном фондовых рынках, где как раз укрепился тренд на ESG-инвестиции.

Поэтому со временем объем рынка зеленых, социальных и устойчивых кредитных инструментов в Казахстане будет только расти, чтобы государство и бизнес могли привлечь средства на реализацию стратегических проектов. Это становится вопросом не столько соответствия мировому тренду на ESG, сколько экономического развития в целом.

# Корпоративная ответственность и ESG. Взгляд изнутри



Акбар ТУЛЕГЕНОВ,  
заместитель председателя правления  
QazaqGaz по стратегии и инвестициям

ESG способствует устойчивому развитию и конкурентоспособности компании. Эти стандарты помогают лучше управлять рисками, снижать издержки и обеспечивать долгосрочную устойчивость. И, конечно, нельзя забывать о сотрудниках. Люди хотят работать в компаниях, которые демонстрируют ответственность перед обществом и окружающей средой.

## ESG-стандарты помогают привлечь и удержать талантливых сотрудников, повышая их мотивацию и продуктивность.

Внедрение ESG-стандартов – не просто тренд, а необходимый шаг для обеспечения устойчивого и успешного развития компании в долгосрочной перспективе. Это подтверждается множеством успешных кейсов из мировой практики.

## ESG-стандарты на практике

Внедрение ESG-принципов представляет собой комплексную интеграцию устойчивых практик в стратегию и операционные процессы компании. Эти принципы охватывают все аспекты деятельности предприятия, начиная с повседневных операций и заканчивая корпоративной культурой.

Для иллюстрации приведу пример из опыта нашей компании, которая второй год подряд ведет отчет об устойчивом развитии по стандарту GRI (Global Reporting Initiative).

ESG-стандарты служат руководством, указывая, какую информацию необходимо раскрывать в отчетах. Мы решили провести диагностику ESG в нашей деятельности. На основании полученного отчета мы разработали дорожную карту, включающую более 100 мероприятий. Сотрудники прошли обучение по различным программам, включая разработку отчетов по стандарту GRI.

Также мы создали проектный офис по ESG, в который вошли сотрудники из разных департаментов и дочерних организаций. Основная цель проектного офиса – привить важность ESG-принципов в компании, организовать обучение и обсуждать инициативы и трудности при выполнении мероприятий дорожной карты. На первом этапе мы пересмотрели и разработали внутренние регламентирующие документы: политики, правила, стандарты и т.д., а также утвердили политику в области устойчивого развития.

Опыт нашей компании с точки зрения экологической политики растет изо дня в день. На сегодняшний день мы разработали основные документы, регулирующие деятельность в рамках экологической повестки. В перспективе – реализация проектов, направленных на сокращение выбросов метана.

С точки зрения реализации социальных инициатив наша компания улучшила условия труда, обеспечив безопасную и справедливую рабочую среду. Кроме того, работники принимают активное участие в социальных проектах и инициативах по поддержке местных сообществ, таких как, например, развитие социальной инфраструктуры и поддержка ключевых сфер жизнеобеспечения в регионах нашего присутствия. В прошлом году в Жамбылской области введены в эксплуатацию объекты социального назначения: детские игровые, воркаут, баскетбольные площадки и футбольные поля. Такие проекты мы осуществляем через единого оператора благотворительности группы компаний АО «Самрук-Казына» – Фонд развития социальных проектов Samruk-Kazyna Trust.

Отдельное внимание заслуживают образовательные возможности, которые пре-

доставляются не только действующим сотрудникам, но и будущим: в прошлом году QazaqGaz впервые инициировал именные стипендии лучшим студентам технических вузов – КазННТУ им. Сагпаева и КВТУ.

Реализация управленческих инициатив в компании предусматривает повышение прозрачности операций, ежегодную публикацию интегрированного годового отчета по GRI-стандартам и взаимодействие с инвесторами и регулирующими органами. Помимо всего прочего, компания внедряет стандарты корпоративного управления, направленные на обеспечение ответственного ведения бизнеса.

Полгода назад мы получили первый ESG-рейтинг от ведущего рейтингового агентства Morningstar Sustainalytics. Мы заняли седьмое место среди газотранспортных компаний в мире и первое место среди всех компаний в Казахстане, оцениваемых этим агентством. Такая высокая оценка свидетельствует о нашей приверженности устойчивому развитию. Также мы получили отчет и рекомендации от рейтингового агентства по аспектам, требующим внимания. На основе этого отчета мы разработали план корректирующих действий и актуализировали нашу дорожную карту, которую недавно утвердил совет директоров.

Внедрение ESG-принципов трансформирует работу компании, делая ее более устойчивой, ответственной и конкурентоспособной. Эти принципы способствуют укреплению репутации компании, повышению доверия со стороны потребителей и инвесторов, облегчают доступ к капиталу, обеспечивают соответствие регуляторным требованиям и привлекают талантли-

вых сотрудников. Это не просто модный тренд, а необходимый шаг для обеспечения устойчивого и успешного развития компании в долгосрочной перспективе.

## Тренды устойчивого развития

Ведущие экономики мира ужесточают требования к раскрытию информации об ESG-практиках. Европейский союз, например, обязал крупные компании предоставлять данные о своих экологических, социальных и управленческих аспектах через директиву о нефинансовой отчетности. Это не просто бюрократическая мера – это шаг к повышению прозрачности и ответственности бизнеса перед обществом.

• **Рост интереса со стороны инвесторов к ESG-факторам** является еще одним значительным трендом. Инвесторы все чаще принимают решения о вложении средств на основе ESG-показателей компаний. Фонды, ориентированные на устойчивое инвестирование, такие как BlackRock и Vanguard, активно поддерживают компании, внедряющие ESG-принципы. Это создает дополнительный стимул для компаний улучшить свои ESG-показатели и раскрыть информацию о своей деятельности.

• **Внимание к климатическим рискам.** Компании начинают осознавать, что изменение климата может существенно повлиять на их операционную деятельность и финансовые результаты. В ответ на это многие организации разрабатывают стратегии по снижению углеродных выбросов и адаптации к климатическим изменениям. Например, BP и Shell активно инвестируют в возобновляемые источники энергии и технологии по сокращению выбросов.

• **Социальное воздействие и инклюзивность** также занимают важное место в ESG-стратегиях. Компании стремятся создавать благоприятные условия труда, поддерживать разнообразие и инклюзивность на рабочем месте.

• **Технологии** играют ключевую роль в мониторинге и управлении ESG-показателями. Компании все чаще используют большие данные, искусственный интеллект и блокчейн для отслеживания экологических и социальных воздействий, повышения прозрачности и улучшения отчетности. Например, IBM разработала решение на основе блокчейна для отслеживания цепочек поставок, что позволяет повысить прозрачность и доверие со стороны потребителей и партнеров. Эти тенденции подчеркивают важность ESG-практик в современном бизнесе и их роль в

обеспечении устойчивого развития и долгосрочной конкурентоспособности компаний.

## Закрепление пройденного

Безусловно, следование ESG-принципам приносит компании множество выгод, выходящих за рамки инвестиционной привлекательности. Одной из них является укрепление репутации компании, что привлекает лояльных клиентов и повышает конкурентоспособность на рынке. Например, компании с экологически устойчивыми практиками снижают уязвимость к колебаниям цен на энергоносители и изменениям в регуляторной среде, что стабилизирует операционные затраты.

Социальные аспекты ESG способствуют повышению мотивации и производительности сотрудников. Компании, которые создают благоприятные условия труда и поддерживают инклюзивность, снижают текучесть кадров и привлекают талантливых специалистов. Это подтверждается примерами таких компаний, как Google и Microsoft, которые занимают лидирующие позиции в рейтингах работодателей.

Следование ESG-принципам стимулирует инновации. Компании, определяющие амбициозные цели в области устойчивого развития, часто становятся лидерами в своей отрасли, предлагая инновационные решения и продукты. На мой взгляд, ярким примером реализации экологических инициатив является крупнейшая нефтегазовая компания Shell, сделавшая ставку на устойчивую энергетику и использование новейших технологий.

Если рассматривать их опыт с точки зрения экологической политики, можно выделить несколько главных моментов: во-первых, Shell поставила цель достичь нулевого уровня выбросов парниковых газов к 2050 году. Во-вторых, компания активно развивает технологии улавливания и хранения углерода (CCS), а также проводит программы по восстановлению биоразнообразия. В-третьих, компания инвестирует значительные средства в развитие возобновляемых источников энергии, таких как солнечная и ветровая энергия.

Имплементация ESG-принципов в деятельность компании не заставила долго ждать результатов. Shell смогла существенно снизить свои выбросы углерода за счет инвестиций в возобновляемые источники энергии и технологии CCS, а также улучшила экологическую ситуацию в регионах своего присутствия.

В целом ESG-принципы укрепляют отношения с партнерами и сообществами. Ответственные и прозрачные компании получают поддержку со стороны местных сообществ и общественных организаций, что облегчает доступ к новым рынкам и уменьшает вероятность возникновения конфликтов.

**Выгоды от внедрения ESG-принципов очевидны, начиная от укрепления репутации, снижения операционных рисков, повышения мотивации сотрудников, заканчивая стимулированием инноваций и укреплением отношений с партнерами и сообществами.**



Фото: Shutterstock

Суть стратегии ESG состоит в том, чтобы стремиться к повышению эффективности и сокращению операционных расходов. Пересматривая привычные процессы производства, компании находят наиболее оптимальные решения, оперативно выявляют слабые места и устраняют ошибки. Меньше простоев и более слаженная работа за счет модернизированного оборудования, а также снижение затрат при повторном использовании отходов производства – вот что такое ESG. И это далеко не все плюсы.

Внедрение ESG-практик, помимо всего прочего, значительно укрепляет репутацию и доверие со стороны потребителей и инвесторов. Современные клиенты и партнеры, особенно представители поколения миллениалов и зумеров, проявляют повышенное внимание к вопросам устойчивого развития, социальной ответственности и экологическим аспектам деятельности компаний.

Для компаний, которые соответствуют ESG-критериям, серьезно упрощается доступ к капиталу. Инвесторы все чаще рассматривают эти стандарты при принятии решений о вложении средств. Например, компания Tesla, акцентирующая внимание на устойчивом развитии и инновациях в области чистой энергии, привлекла множество инвесторов, что позволило значительно увеличить ее капитализацию. Игнорирование ESG может привести к трудностям в привлечении инвестиций и финансировании, что негативно скажется на развитии бизнеса.

Еще один немаловажный аспект – это соответствие регуляторным требованиям. В различных странах вводят все более строгие законы в области экологии и социальной ответственности, тогда как внедрение

# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

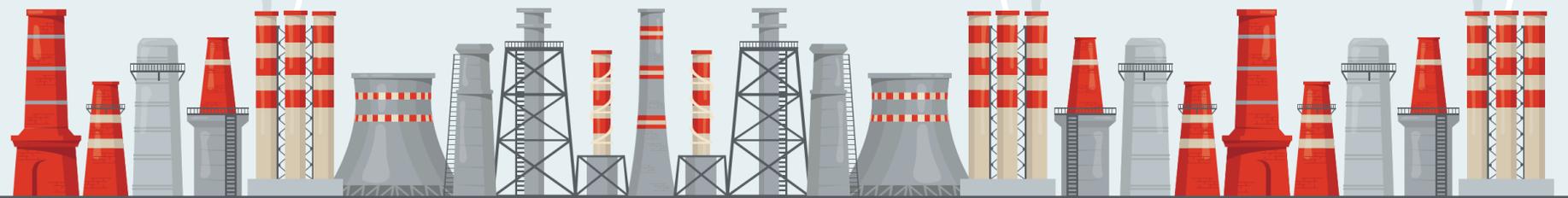
за 2023 год



ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

12 800 человек

Охват населения составил порядка 2,5 млн абонентов, 50 тысяч из них относятся к категории промышленных и коммунально-бытовых предприятий.



ГЕНДЕРНЫЙ СОСТАВ

82%

18%

Мужчины

Женщины

По итогам 2023 года население страны просубсидировано на сумму 175,4 млрд тенге.

**Обеспечена бесперебойная поставка газа на внутренний рынок и исключен риск его дефицита.**  
По результатам диагностических работ на системах магистральных газопроводов устранено 24,5 тысячи дефектов, что значительно укрепило надежность газотранспортной системы.

**Продолжена работа по газификации регионов страны:** в 2023 году в 11 областях к системе газоснабжения подключено 112 населенных пунктов, что увеличило доступ к газу для 213 тыс. человек.

Таким образом, уровень газификации в стране увеличен до 60%.

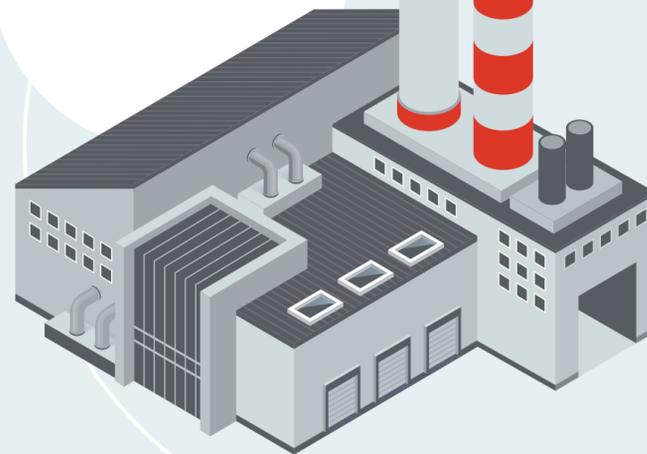


LTIFR

0,12

По итогам 2023 года реализация газа на внутренний рынок составила 18,5 млрд м<sup>3</sup>, что на 2% выше по сравнению с прошлым годом.

## ЧТО СДЕЛАНО?



**Расширена инфраструктура газотранспортной и газораспределительной систем, обеспечивающих энергетическую безопасность страны.**  
В частности, увеличена протяженность магистральных газопроводов за счет ввода в эксплуатацию лупинга 130 км «Макаат – Северный Кавказ» и запуска второй нитки «Бейнеу – Жанаозен» 308 км общей протяженностью порядка 440 км.

**Расширена ресурсная база за счет введения в эксплуатацию нового газового месторождения Анабай в Мойынкумском районе Жамбылской области** с извлекаемыми запасами порядка 4 млрд м<sup>3</sup>.

**Строительство газовой инфраструктуры для Алматинских ТЭЦ-2,3**

**Диверсифицированы российские поставки газа:** запущен транзит российского газа в Узбекистан через территорию Казахстана по магистральным газопроводам «САЦ-4» и «САЦ-5». В рамках подготовительных работ для увеличения объемов транзита успешно проведен технический аудит линейной части и компрессорных станций.

**Наращены экспортные объемы поставок в КНР.**  
Согласно подписанному контракту, предусмотрено увеличение экспорта в 2024 году. Кроме того, подписан новый экспортный контракт на период 2023–2026 гг. с PetroChina International, в рамках которого обеспечено перевыполнение контрактных обязательств по экспорту газа в 2023 году без сокращения его подачи внутренним потребителям.

В Интегрированном годовом отчете за 2023 год было проведено независимое заверение 29 нефинансовых показателей, что на 50% больше по сравнению с 2022 годом.

По состоянию на декабрь 2023 года компания присвоена высокий ESG-рейтинг на уровне 19,2 по версии международного рейтингового агентства Sustainalytics, что свидетельствует о ее низких рисках в области устойчивого развития.

Согласно рейтингу ESG-риска, QazaqGaz занимает первое место в РК среди мировых газовых компаний, оцениваемых Sustainalytics.



ОБЪЕМ ТРАНСПОРТИРОВКИ ГАЗА ПО МАГИСТРАЛЬНЫМ ГАЗОПРОВОДАМ

79 443 млн м<sup>3</sup>

## КАКИЕ ПЛАНЫ?



**Строительство второй нитки магистрального газопровода «Бейнеу – Бозой – Шымкент».** Этот проект с мощностью 15 млрд м<sup>3</sup>/год направлен на обеспечение энергетической безопасности и развитие газоснабжения южных, центральных и северных регионов Казахстана.

**Строительство двух ГПЗ мощностью 1 и 2,5 млрд кубометров газа в год.**

**Строительство нового магистрального газопровода от Актюбинской области по маршруту «КС-14 – Костанай».** Этот проект предназначен для покрытия перспективной потребности в газе Костанайского региона и обеспечения крупных производств, таких как завод по выпуску горячебрикетированного железа.

**Альтернативный вариант для газификации северо-восточных регионов Казахстана.** Для этого сформирована рабочая группа, которая проводит выезды в регионы с целью уточнения их перспективных объемов потребления газа.

**Строительство магистрального газопровода «Талдыкорган-Ушарал»** позволит обеспечить природным газом потребности населения области Жетысу и г. Талдыкорган промышленных предприятия региона.

**Доведение транзита российского газа в Узбекистан по МГ САЦ до 22 млрд кубометров газа в год.**



ОБЪЕМ КАПИТАЛЬНЫХ ВЛОЖЕНИЙ В РЕАЛИЗАЦИЮ СВОИХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

330 282 млн тенге

# Уникальная оптика

Понятие ESG появилось сравнительно недавно, и поэтому у бизнеса пока нет единой методологии оценки внедрения ключевых практик. Но это, кажется, не такие уж и плохие новости.

## Ербол КАЗИСТАЕВ

ESG – это набор стандартов деятельности компании, которые социально ответственные инвесторы используют для проверки инвестиционной привлекательности. Профиль компании оценивается в трех компонентах: экологические, социальные, управленческие критерии. Корпоративное управление касается руководства компанией, оплаты труда как сотрудников, так и руководителей, аудита, внутреннего контроля и прав акционеров.

Проблемой оценки ESG-профиля является отсутствие единой методологии. К примеру, при анализе финансовых показателей компании используются примерно одинаковые инструменты, а результаты оценки конвергентны.

По данным Research Affiliates, в мире насчитывается более 70 ESG-рейтингов, которые значительно разнятся между собой в методологии. Причем одна и та же компания может иметь низкие показатели по одному рейтингу и быть лидером по другому. К тому же в эти 70 рейтингов не входит множество инвестиционных банков, государственных и исследовательских организаций, анализ которых можно использовать для создания индивидуальных рейтингов.

«Рейтинги ESG заметно различаются в зависимости от поставщиков, поскольку каждый из них использует уникальную методологию присвоения оценок для конкретной компании. Поэтому инвесторы должны убедиться, что подход рейтингового агентства, на которое они полагаются, соответствует их предпочтениям в области ESG, иначе рискуют создать портфели, которые не соответствуют их взглядам на ESG», – пишет руководитель отдела управления продуктами и ESG Research Affiliates Ари Полихронопулос.

## Ари Полихронопулос разделяет ESG-рейтинги на три категории: фундаментальные, всесторонние и специализированные.

### Фундаментальные рейтинги

В эту категорию входят поставщики данных ESG, которые собирают и обобщают общедоступные данные (обычно из отчетов компаний, веб-сайтов компаний или НПО) и систематически распространяют эти данные конечным пользователям. Как правило, эти поставщики не имеют методологии рейтингов и не предоставляют общие оценки ESG компании. Пользователь данных должен определить их существенность и разработать собственную методологию при построении портфеля. Примерами фундаментальных поставщиков являются Refinitiv (ранее Thomson Reuters) и Bloomberg.

### Всесторонние рейтинги

В эту категорию входят поставщики данных ESG, которые используют сочетание объективных и субъективных данных, охватывающих все сегменты рынка ESG. Обычно они разрабатывают собственную методологию рейтингов и объединяют общедоступные данные, а также данные, полученные их аналитиками в ходе интервью/анкетирования компаний и независимого анализа. Эти агентства используют сотни различных показателей по экологическим,

социальным и управленческим показателям и применяют устойчивую методологию для определения общего показателя ESG компании. Такие агентства также готовы предоставить дополнительную информацию (оценки противоречий и отчеты о тенденциях в стране и отрасли). Примерами всесторонних поставщиков являются MSCI, Sustainalytics, Vigeo Eiris, ISS, TruValue Labs и RepRisk.

### Специализированные рейтинги

В эту категорию входят поставщики данных ESG, которые специализируются на конкретных вопросах окружающей среды/углерода, корпоративного управления, прав человека либо гендерного разнообразия. Учитывая опыт этих поставщиков в конкретной области, они полезны для инвесторов, целью которых является решение конкретной проблемы и улучшение в этой области. Примерами таких поставщиков являются TruCost (сейчас принадлежит S&P Global), некоммерческий проект Carbon Disclosure Project (CDP) и Equileap.

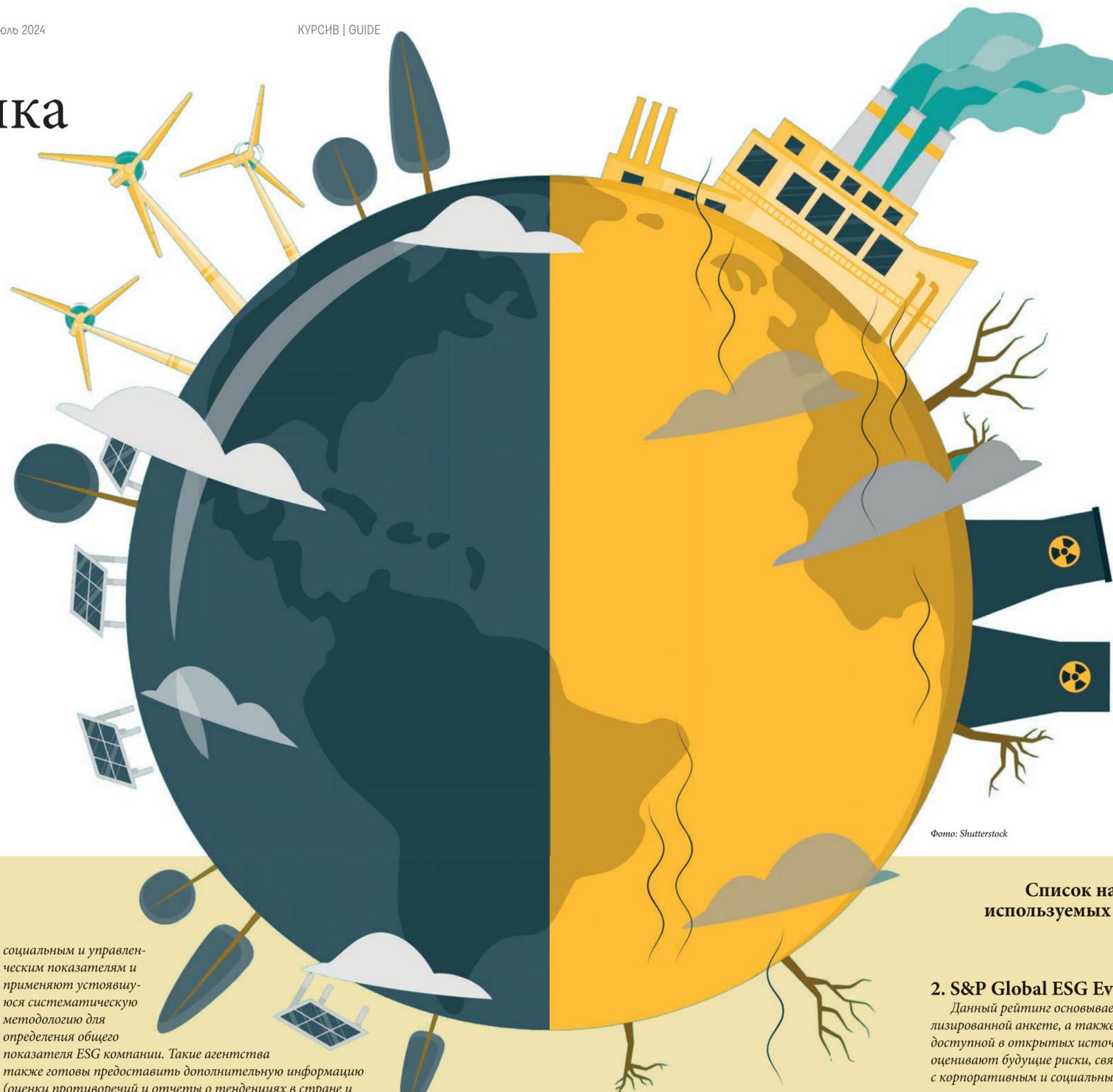


Фото: Shutterstock

Эксперт отмечает, что отсутствие единой методологии является существенным препятствием для более широкого внедрения стратегий ESG. При этом в 2017 году была предпринята попытка систематизировать подходы в анализе соответствия ESG-принципам. Однако разработанная методология тогда быстро устарела.

Различные авторитетные ESG-рейтинги совершенно по-разному оценивают компании. Ари Полихронопулос сравнил ESG-показатели у Wells Fargo и Facebook. У одних рейтингов компании являются лидерами внедрения ESG, а у других – аутсайдером. Результаты ясно демонстрируют, что каждый поставщик рейтингов использует уникальный подход, основанный на своей точке зрения. Рейтинги используют различные критерии оценки, по-разному ценят вклад того или иного аспекта в успешность внедрения ESG-принципов.

«ESG – очень неоднородное пространство. Инвесторы, управляющие активами, и поставщики рейтингов ESG имеют свои предпочтения относительно того, какие проблемы важно решать и как это делать. Поставщики рейтингов ESG играют все более важную роль в инвестиционном процессе, предоставляя свою оценку компаний по различным показателям ESG», – пишет Ари Полихронопулос.

Эксперт обращает внимание, что прежде чем оценивать внедрение ESG-принципов у той или иной компании, потенциальному инвестору следует определить наиболее важные для него критерии. Далее необходимо изучить различные ESG-рейтинги и их подходы. И только тогда анализ будет максимально эффективным.

## Список наиболее авторитетных ESG-рэнкингов, используемых инвесторами по всему миру, выглядит так:

### 2. S&P Global ESG Evaluation

Данный рейтинг основывается на специализированной анкете, а также на информации, доступной в открытых источниках. Аналитики оценивают будущие риски, связанные с экологией, с корпоративным и социальным управлением.

### 3. Bloomberg ESG Disclosure

Рейтинг основывается на годовых и квартальных отчетах компаний. Отличительной чертой данного рейтинга является то, что он не дает оценки ESG-показателей бизнеса, а лишь стандартизирует официальные документы под их влияние на экологические, социальные и корпоративные принципы.

### 4. Sustainalytics

Рейтинг основывается на отчетах бизнеса и информации из открытых источников.

Это один из немногих рейтингов, где результаты различных компаний можно сравнить между собой. К слову, одним из клиентов агентства Sustainalytics является казахстанская компания «КазМунайГаз», которой на начало 2022 года присвоен рейтинг риска ESG «средний» (28,4 балла). Для сравнения, американский Chevron Corp. имеет высокие риски ESG (35,3 балла).

### 5. ISS ESG Corporate

Аналитики, составляющие данный рейтинг, основываются на специальном интервью сотрудников компании. Таким образом, результаты охватывают влияние деятельности организации на общество, нематериальные инвестиционные риски, а также воздействие на окружающую среду.

В последние годы концепция ESG стала неотъемлемой частью стратегий компаний и инвесторов по всему миру. ESG обозначает подход к бизнесу, направленный на создание устойчивого развития, минимизацию негативного воздействия на окружающую среду, улучшение социальных условий и повышение прозрачности и ответственности корпоративного управления.

Марина РУЗМАТОВА

# Десять книг про ESG – для того, чтобы лучше понять, что происходит

Значимость ESG в современном мире невозможно переоценить. Все больше компаний осознают, что их долгосрочный успех зависит не только от финансовых показателей, но и от того, насколько они ответственны перед обществом и окружающей средой. Инвесторы также все чаще выбирают компании с высоким ESG-рейтингом, считая их более устойчивыми и перспективными.

Рассмотрим десять лучших книг, которые помогут глубже понять концепцию ESG, ее важность и применение на практике.



## 1. «Net Positive: How Courageous Companies Thrive by Giving More Than They Take»

• Автор: Пол Полман и Эндрю Уинстон  
• О чем книга:

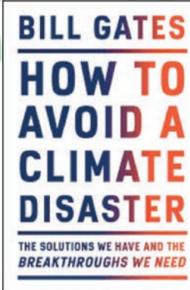
«Net Positive» исследует концепцию, согласно которой компании могут не просто минимизировать свой

негативный вклад в общество и окружающую среду, но и активно вносить положительный вклад. Пол Полман, бывший генеральный директор Unilever, и Эндрю Уинстон, признанный эксперт по устойчивому развитию, предлагают читателям глубокий анализ того, как бизнес может преуспеть, став «нетто-позитивным». Книга наполнена практическими примерами и стратегиями, основанными на опыте успешных компаний, которые достигли устойчивого развития.

• **Зачем читать:** эта книга необходима всем, кто хочет понять, как устойчивые практики могут стать источником конкурентного преимущества и привести к долгосрочному успеху бизнеса. Она вдохновляет лидеров на смелые действия и показывает, как можно интегрировать принципы ESG в корпоративную стратегию.

• **Кому полезно:** лидерам бизнеса, инвесторам, специалистам по устойчивому развитию, а также всем, кто интересуется корпоративной ответственностью и ESG.

• **Рецензии и критика:** книга получила положительные отзывы от множества лидеров и экспертов в области устойчивого развития. Многие отмечают, что Полман и Уинстон предоставляют четкое руководство по достижению устойчивого успеха, подкрепленное реальными примерами и исследованиями.



## 2. «How to Avoid a Climate Disaster: The Solutions We Have and The Breakthroughs We Need»

• Автор: Билл Гейтс

• О чем книга:

Билл Гейтс, основываясь на многолетних исследованиях и сотрудничестве с экспертами в различных

областях, предлагает всесторонний анализ причин и последствий изменения климата. Книга охватывает широкий спектр тем, от энергетики и производства до политики и изменения общественного мнения.

• **Зачем читать:** эта книга важна для понимания того, какие конкретные шаги необходимо предпринять, чтобы предотвратить климатическую катастрофу. Гейтс предлагает не только теоретические знания, но и практические решения, которые могут быть применены на глобальном и локальном уровнях.

• **Кому полезно:** политикам, экологам, общественным активистам, а также всем, кто интересуется вопросами изменения климата и устойчивого развития.

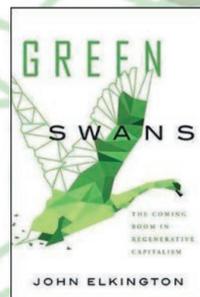
**Основные темы и идеи:**

• **Необходимость инноваций:** Гейтс подчеркивает, что для борьбы с изменением климата необходимы новые технологии и инновации в энергетике, транспорте и промышленности.

• **Политические меры:** важность внедрения политических решений и регуляций для стимулирования перехода к низкоуглеродной экономике.

• **Роль общества:** общество должно играть активную роль в поддержке экологических инициатив и внедрении устойчивых практик.

• **Рецензии и критика:** книга получила широкий отклик и положительные отзывы как от экологов, так и от экономистов. Гейтса хвалят за доступный стиль изложения и глубину анализа.



## 3. «Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism»

• Автор: Джон Элкингтон

• О чем книга:

в своей книге Джон Элкингтон, один из пионеров в области устойчивого развития, исследует концепцию «зеленых лебедей» –

положительных неожиданностей, которые могут радикально изменить мир в лучшую сторону. Элкингтон описывает, как новой нормой может стать регенеративный капитализм.

• **Зачем читать:** эта книга важна для понимания того, как можно переосмыслить экономические модели и внедрить более устойчивые практики. Она вдохновляет на создание бизнеса и экономики, которые не только минимизируют негативное воздействие, но и активно способствуют регенерации природных ресурсов.

• **Кому полезно:** экономистам, бизнес-стратегам, экологам и всем, кто интересуется инновационными подходами к устойчивому развитию.

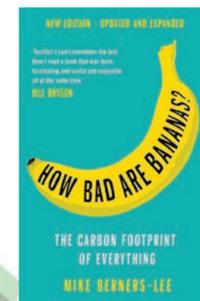
**Основные темы и идеи:**

• **Регенеративный капитализм:** принципы и преимущества экономической модели, направленной на восстановление и улучшение окружающей среды.

• **Проблемы традиционного капитализма:** анализ текущих экономических моделей и их влияние на планету.

• **Инновационные решения:** примеры компаний и инициатив, которые успешно внедрили регенеративные практики.

• **Рецензии и критика:** книга получила признание за свежий взгляд на устойчивое развитие и за вдохновение к действию. Элкингтона хвалят за его глубокие знания и способность предлагать практические решения. Критики отмечают, что книга требует от читателя готовности к радикальным переменам в мышлении.



## 4. «How Bad Are Bananas? The Carbon Footprint of Everything»

• Автор: Майк Бернерс-Ли

• О чем книга:

Майк Бернерс-Ли в своей книге «How Bad Are Bananas? The Carbon Footprint of Everything» исследует углеродный след

различных продуктов и действий, начиная от повседневных покупок и заканчивая крупными событиями. Книга помогает понять, какое влияние на окружающую среду оказывают наши повседневные решения и действия. Бернерс-Ли предлагает множество неожиданных фактов, которые помогают осознать, что даже самые маленькие наши действия могут иметь значительные последствия.

• **Зачем читать:** книга дает возможность понять, как наши повседневные действия влияют на окружающую среду, и предлагает советы по снижению углеродного следа. Она позволяет оценить свой вклад в изменение климата и сделать более осознанный выбор.

• **Кому полезно:** всем, кто стремится жить экологически осознанно и хочет уменьшить свой углеродный след. Подойдет для широкого круга читателей, включая экоактивистов, студентов и всех, кто интересуется вопросами устойчивого развития.

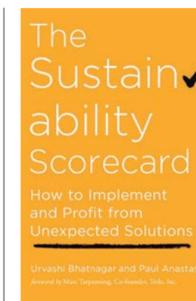
**Основные темы и идеи:**

• **Углеродный след продуктов:** оценка углеродного следа различных продуктов, от бананов до автомобилей.

• **Повседневные действия:** влияние повседневных действий, таких как использование электронных писем, на окружающую среду.

• **Практические советы:** рекомендации по снижению углеродного следа в повседневной жизни.

• **Рецензии и критика:** книга получила положительные отзывы за свою информативность и доступный стиль изложения. Читатели хвалят Бернерса-Ли за умение объяснять сложные экологические проблемы простым языком и за предоставление практических решений для повседневной жизни.



## 5. «The Sustainability Scorecard: How to Implement and Profit from Unexpected Solutions»

• Авторы: Урваши Бхатнагар и Пол Анастас

• О чем книга:

«The Sustainability Scorecard» предлагает практическое руководство для создания устойчивых продуктов

и процессов, которые не только приносят пользу планете, но и увеличивают прибыль компаний. Используя научно обоснованный подход, основанный на принципах зеленой химии Пола Анастаса, авторы предлагают методологию для разработки устойчивых и прибыльных решений. Книга наполнена примерами успешных компаний и кейсами, которые демонстрируют, как устойчивость может стать источником инноваций и конкурентного преимущества.

• **Зачем читать:** эта книга полезна для понимания того, как устойчивые практики могут быть интегрированы в бизнес-стратегию, чтобы приносить значительные экономические выгоды. Она предлагает конкретные инструменты и методы для оценки и внедрения устойчивых решений.

• **Кому полезно:** бизнес-менеджерам, инновационным лидерам, разработчикам продуктов, консультантам по устойчивому развитию и всем, кто интересуется вопросами устойчивости и корпоративной ответственности.

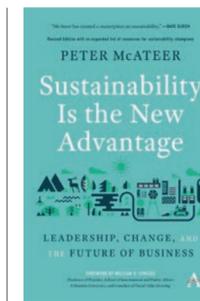
**Основные темы и идеи:**

• **Методология оценки устойчивости:** подробное описание научно обоснованной методологии для создания устойчивых продуктов.

• **Примеры успешных компаний:** кейсы и примеры компаний, которые успешно внедрили устойчивые практики и получили от этого выгоды.

• **Инновации и устойчивость:** как устойчивость может стимулировать инновации и привести к созданию новых рыночных возможностей.

• **Рецензии и критика:** книга получила положительные отзывы за свою практическую направленность и детализированный подход. Читатели хвалят авторов за четкость и доступность изложения сложных научных концепций.



## 6. «Sustainability Is the New Advantage: Leadership, Change, and the Future of Business»

• Автор: Питер МакАтир

• О чем книга:

в своей книге Питер МакАтир исследует, как устойчивость становится ключевым фактором успеха

для современных компаний. Он анализирует, почему устойчивое развитие важно не только для экологии, но и для бизнеса. МакАтир обсуждает, какие навыки и практики необходимы для интеграции устойчивости в бизнес-модели, а также как малые и крупные компании могут использовать устойчивость для достижения конкурентных преимуществ.

• **Зачем читать:** эта книга предоставляет ценные инсайты для лидеров, стремящихся построить устойчивость в свою корпоративную стратегию. МакАтир показывает, как устойчивые практики могут привести к росту, инновациям и улучшению репутации компании.

• **Кому полезно:** лидерам бизнеса, предпринимателям, специалистам по устойчивому развитию и всем, кто интересуется влиянием устойчивости на будущее бизнеса.

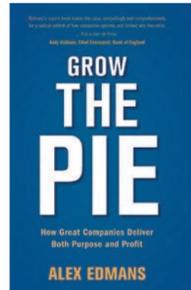
**Основные темы и идеи:**

• **Интеграция устойчивости:** практические советы по внедрению устойчивых практик в корпоративную стратегию.

• **Навыки и изменения:** необходимые навыки и изменения, которые должны произойти в организациях для успешного перехода к устойчивому развитию.

• **Преимущества устойчивости:** как устойчивость может стать источником конкурентного преимущества и привести к долгосрочному успеху.

• **Рецензии и критика:** книга получила положительные отзывы за практичный подход и актуальность темы. Читатели отмечают, что МакАтир предлагает конкретные и полезные советы для внедрения устойчивости в бизнес.



### 7. «Grow the Pie: How Great Companies Deliver Both Purpose and Profit»

• Автор: Алекс Эдманс  
• О чем книга: в книге «Grow the Pie» Алекс Эдманс показывает, как компании могут одновременно стремиться к получению прибыли и достижению

социальных целей. Он утверждает, что эти две цели не являются взаимоисключающими и что компании, которые стремятся приносить пользу обществу, в долгосрочной перспективе оказываются более успешными. Эдманс использует широкий спектр данных и реальных примеров, чтобы продемонстрировать, как компании могут увеличить свою долю на рынке, будучи ответственными перед обществом и окружающей средой.

• **Зачем читать:** книга помогает понять, как балансировать между коммерческими и социальными целями, и показывает, что устойчивое развитие и высокая прибыль могут идти рука об руку. Она полезна для всех, кто хочет узнать, как можно строить бизнес на основе принципов устойчивости и корпоративной ответственности.

• **Кому полезно:** бизнес-менеджерам, инвесторам, стратегам, предпринимателям и всем, кто интересуется тем, как сделать бизнес более ответственным и успешным.

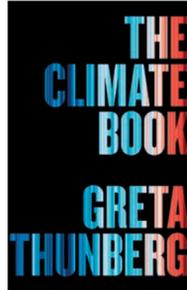
#### Основные темы и идеи:

Взаимосвязь прибыли и социальных целей.

• **Реальные примеры:** примеры компаний, которые успешно внедрили устойчивые и социально ответственные практики.

• **Стратегии и инструменты:** конкретные стратегии и инструменты для внедрения устойчивости в бизнес-модели.

• **Рецензии и критика:** книга получила высокие оценки за убедительные аргументы и использование широкого спектра данных для подкрепления своей точки зрения. Читатели и критики отмечают, что Эдманс предлагает практические и реалистичные советы для бизнеса, стремящегося к устойчивому развитию.



### 8. «The Climate Book: The Facts and the Solutions»

• Автор: Грета Тунберг  
• О чем книга: Грета Тунберг собрала знания сотни экспертов из различных областей науки для создания «The Climate Book». Книга охватывает ключевые аспекты вопросов изменения

климата, включая геофизику, океанографию, метеорологию, инженерию, экономику и многое другое. Грета то также делится собственными историями о демонстрациях и разоблачении гринвошинга.

• **Зачем читать:** книга предлагает всестороннее понимание климатических проблем и решений, необходимых для их преодоления. Это обязательное чтение для всех, кто хочет понять полный масштаб климатического кризиса и узнать, какие шаги можно предпринять для его решения.

• **Кому полезно:** экологам, активистам, политикам, исследователям и всем, кто интересуется изменением климата и устойчивым развитием.

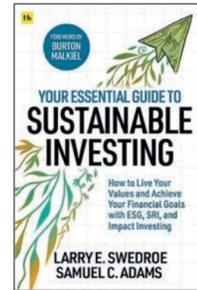
#### Основные темы и идеи:

• **Комплексный анализ:** вклад сотни экспертов из различных областей науки;

• **Личные истории и разоблачения:** опыт Греты Тунберг в активизме и разоблачении экологической дезинформации;

• **Решения и действия:** практические шаги и научно обоснованные решения для предотвращения климатических катастроф.

• **Рецензии и критика:** книга получила высокие оценки за свою глубину и комплексный подход к теме изменения климата. Эксперты хвалят Грету за ее способность объединить голоса множества специалистов и предоставить ясное и убедительное руководство по борьбе с климатическими изменениями.



### 9. «Your Essential Guide to Sustainable Investing: How to Live Your Values and Achieve Your Financial Goals with ESG, SRI, and Impact Investing»

• Авторы: Ларри Суэдроу и Сэмюэл Адамс  
• О чем книга: «Your Essential Guide to

Sustainable Investing» предлагает подробное руководство по различным аспектам устойчивого инвестирования, включая ESG (Environmental, Social and Governance), SRI (Socially Responsible Investing) и импакт-инвестирование. Авторы объясняют, как отличать реальные устойчивые инвестиции от гринвошинга и как интегрировать эти принципы в свой инвестиционный портфель.

• **Зачем читать:** книга помогает инвесторам понять различия между ESG, SRI и импакт-инвестированием, а также предоставляет практические советы по созданию инвестиционного портфеля, соответствующего личным ценностям и финансовым целям. Это руководство полезно для всех, кто хочет научиться инвестировать устойчиво и этично.

• **Кому полезно:** инвесторам, финансовым консультантам, аналитикам и всем, кто интересуется устойчивыми инвестициями и стремится интегрировать свои ценности в инвестиционные решения.

#### Основные темы и идеи:

Различия между ESG, SRI и импакт-инвестированием: подробное объяснение каждой из этих стратегий и их ключевых отличий.

• **Практические советы:** конкретные шаги и методы для создания устойчивого инвестиционного портфеля.

• **Разоблачение гринвошинга:** как отличить настоящие устойчивые инвестиции от маркетинговых уловок.

• **Рецензии и критика:** книга получила положительные отзывы за свою практическую ценность и доступное объяснение сложных финансовых концепций. Читатели хвалят авторов за их способность разъяснять, как устойчивые инвестиции могут способствовать достижению финансовых целей без ущерба для этических принципов.



### 10. «The Responsible Company: What We've Learned From Patagonia's First 40 Years»

• Авторы: Ивон Шуинар и Винсент Стэнли  
• О чем книга: эта книга представляет собой руководство по устойчивому ведению бизнеса, основанное на опыте компании Patagonia. Ивон Шуинар, основатель Patagonia, и Винсент Стэнли, один из первых сотрудников компании, делятся своими знаниями и уроками, полученными за 40 лет работы. Книга охватывает широкий спектр тем, включая этику бизнеса, экологическую ответственность и социальные инициативы.

• **Зачем читать:** книга предоставляет уникальные инсайты и практические советы по внедрению устойчивых практик в бизнес. Она показывает,

как компания может быть успешной и при этом оставаться верной своим ценностям и обязательствам перед обществом и окружающей средой.

• **Кому полезно:** бизнес-менеджерам, предпринимателям, специалистам по устойчивому развитию и всем, кто интересуется корпоративной социальной ответственностью.

#### Основные темы и идеи:

• **Этика бизнеса:** как этика и ценности могут направлять бизнес-решения и способствовать долгосрочному успеху.

• **Экологическая ответственность:** примеры и стратегии уменьшения негативного воздействия на окружающую среду.

• **Социальные инициативы:** важность социальных проектов и поддержка местных сообществ.

• **Рецензии и критика:** книга получила высокие оценки за свою честность и практическую ценность. Читатели отмечают, что авторы предлагают реалистичные и проверенные временем стратегии для создания ответственного и успешного бизнеса.

# ЦЕНТР СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

K Kursiv Research

## КАЧЕСТВЕННЫЕ И КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

- ВСЕСТОРОННЕЕ ИЗУЧЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО МНЕНИЯ
- ИССЛЕДОВАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ И ОЖИДАНИЙ
- ИССЛЕДОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ И МОТИВАЦИИ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ
- ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ КАМПАНИЙ



# Читайте **КУРСИВ** в Telegram

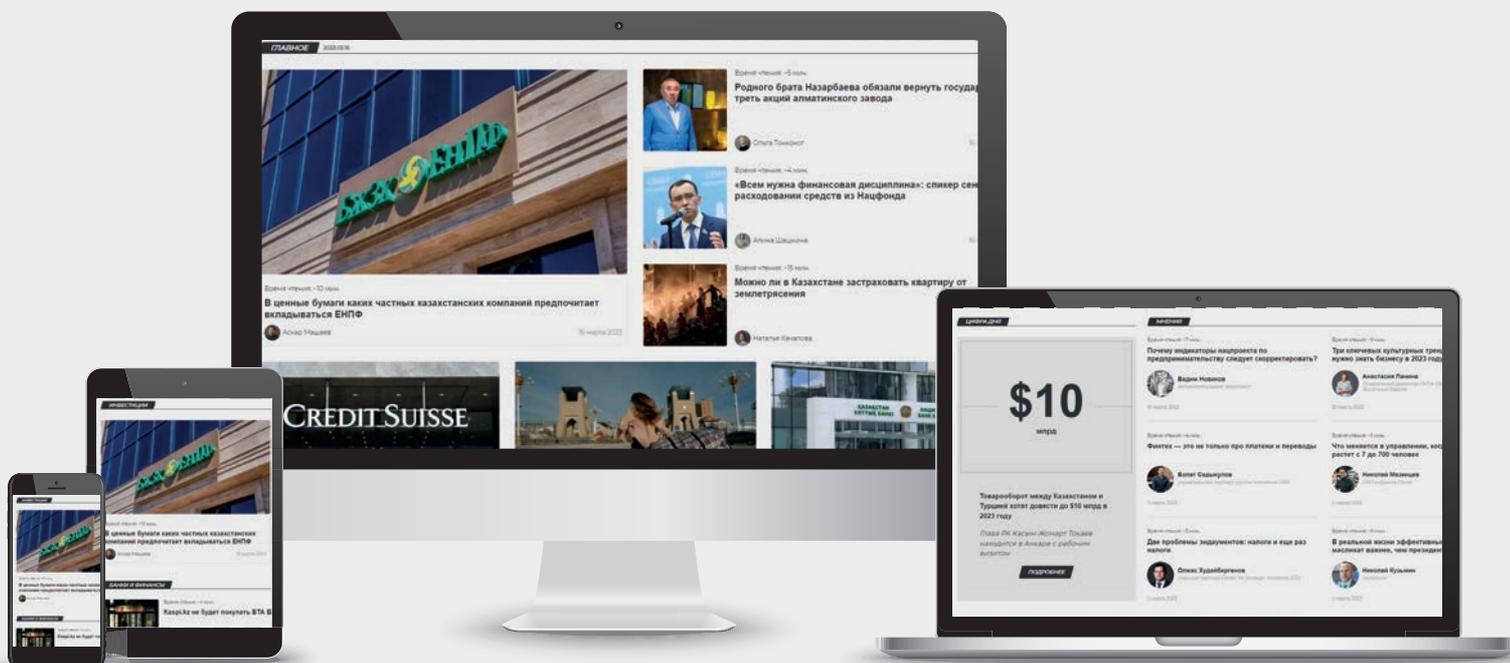


Наведи камеру телефона на QR-код  
и перейди на Telegram-канал



Наведи камеру телефона на QR-код  
и перейди на страницу подписки

## Узнай больше на [kz.kursiv.media](https://kz.kursiv.media)



[kz.kursiv.media](https://kz.kursiv.media)

[facebook.com/kzkursivmedia](https://facebook.com/kzkursivmedia)

[instagram.com/kursiv.media](https://instagram.com/kursiv.media)

[kursivmedia](https://t.me/kursivmedia)