

Е-S-G КАК ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ: подход Eurasian Resources Group



В современном корпоративном мире устойчивость складывается из решений, которые ежедневно принимаются в отношении людей, безопасности производства, ресурсов, окружающей среды, поставщиков, регуляторной среды и регионов присутствия. **Eurasian Resources Group (ERG)** — международная горно-металлургическая группа, объединяющая добывающие, металлургические и энергетические активы. Значительная часть производственного комплекса ERG расположена в Казахстане, где предприятия Группы тесно связаны с экономикой промышленных регионов и моногородов. Такой масштаб и характер бизнеса делают вопросы воздействия особенно предметными: решения компании затрагивают одновременно занятость и развитие территорий, безопасность людей, использование природных ресурсов, состояние окружающей среды, энергетический баланс и цепочки поставок.

В ERG практики устойчивого развития и управления аспектами **ESG (environmental, social, governance)** формировались в разных профессиональных направлениях, и со временем стали объединяться общей системой ESG-целей, корпоративных политик и механизмов взаимодействия с заинтересованными сторонами. Опыт ERG показывает, что интеграция **Целей**

устойчивого развития (ЦУР) в деятельность компании происходит через развитие самой системы управления бизнесом. Вопросы устойчивого развития находят практическое выражение в том, как компания выстраивает отношения с регионами присутствия и инвестирует в человеческий капитал, управляет безопасностью труда, модернизирует предприятия и снижает экологическое воздействие, планирует декарбонизацию и развивает энергетику, формирует требования к работникам, поставщикам и деловым партнерам. Корпоративные ESG-цели ERG и система управления позволяют связать эти направления с долгосрочными приоритетами и стратегией развития Группы и оценивать достигнутые изменения. ЦУР при таком подходе становятся не отдельным набором международных ориентиров, а позволяют увидеть вклад повседневных решений бизнеса ERG в развитие людей, регионов, окружающей среды и экономики страны.



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

— Кудрат Шамиев, Генеральный директор ERG в Казахстане

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: ЛЮДИ, РЕГИОНЫ ПРИСУТСТВИЯ И РАЗВИТИЕ ГОРОДОВ

Для ERG социальная устойчивость особенно тесно связана с географией бизнеса. Значительная часть производственных активов находится в моногородах и промышленных регионах Казахстана, где крупное предприятие – не только работодатель, но и важная часть городской экосистемы. Состояние образования, здравоохранения, городской инфраструктуры, предпринимательства и качества общественных пространств прямо влияет на способность региона удерживать людей, а также на способность компании формировать кадровый резерв и развиваться на длинном горизонте.

Поэтому социальный вклад ERG не рассматривается как набор разовых благотворительных проектов. Внутри компании он строится вокруг вопросов: что действительно важно людям, которые живут рядом с предприятиями ERG, и каким образом инвестиции могут создавать долгосрочный эффект для этих регионов. В 2026 году в рамках меморандумов ERG с акиматами предусмотрено выделение более 3 млрд. тенге на развитие Павлодарской области, 1,8 млрд. тенге на развитие Костанайской области и почти 6 млрд. тенге на социально значимые проекты в Актюбинской области. С 2001 года совокупный объем социальных инвестиций ERG в регионах присутствия превысил 331 млрд. тенге.

Но масштаб вложений – только первая часть истории. Более интересен механизм, который предшествует решению о том, куда именно должны быть направлены средства. ERG на системной основе проводит социологические исследования в регионах присутствия и изучает ожидания населения, собирает сигналы о наиболее чувствительных проблемах, формирует рейтинг потребностей и готовит сводный аналитический отчет. Со временем результаты этих исследований стали использовать не только внутри ERG: компания делится ими с местными исполнительными органами – акиматами городов, чтобы обсуждение совместных проектов начиналось с уже сформированного понимания общественного запроса.



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

— Шаттык Абдыкалыков, Директор Департамента социального обеспечения ERG

Такой подход меняет саму логику социальных инвестиций. Проект сначала должен пройти проверку на релевантность: соответствует ли он реальному запросу, насколько обоснована потребность, есть ли более приоритетные проблемы, кто будет пользоваться результатом. Уже после этого начинается финансовая и процедурная часть: сметно-ценовая экспертиза, проверка документации, юридическая и комплаенс-оценка, контроллинг и проверка поставщиков. Социальная функция работает не отдельно, а в системе корпоративных контролей. В этом можно увидеть практический аналог того, что международные стандарты называют **stakeholder engagement**: заинтересованные стороны не просто информируются о готовом решении, а становятся одним из источников данных для его формирования. Для компании это одновременно способ повысить качество и полезность инвестиций и снизить риск того, что хорошо выглядящий проект окажется мало востребованным.

КОГДА «ГОЛОС ТЕРРИТОРИИ» ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ПРОЕКТ

Хорошо эту логику иллюстрирует история строительства Дома культуры в городе Хромтау. Запрос на такое пространство возник не внутри корпоративной программы, его неоднократно поднимали сами жители города. В городе не хватало места для культурных мероприятий, творческих кружков и не было кинозала. Тема возвращалась в повестку несколько лет, обсуждалась на встречах с руководством и акционерами, подтверждалась исследованиями, в итоге разрозненные потребности были объединены в один проект.

Работы начались в 2023 году, а в декабре 2025 года Дом культуры открыл свои двери. Для компании это важный пример не потому, что появился еще один объект социальной инфраструктуры, а потому, что можно проследить всю цепочку: запрос жителей –

подтверждение потребности – обсуждение приоритетов – инвестиционное решение – строительство – и использование объекта. Такая цепочка прослеживаемости позволяет говорить о вкладе в ЦУР содержательно, а не только через перечень профинансированных инициатив.



Еще один элемент – возможность увидеть результат глазами самих жителей. В системе ESG-показателей ERG используется оценка вклада компании в социальное развитие города или поселка. В среднем по Группе показатель вырос до 68% в 2025 году. Он отражает не один конкретный проект, а совокупное восприятие деятельности компании в регионах присутствия, и потому полезен как показатель результата более высокого уровня, чем объем вложенных средств. Подобные механизмы постепенно формируют обратную связь: компания не только реализует проект, но и возвращается к территории через новые исследования, чтобы увидеть, что изменилось и какие темы выходят на первый план. Так социальная программа превращается в повторяющийся управленческий цикл.

TUGAN QALA: УЧАСТИЕ НАСЕЛЕНИЯ КАК ЧАСТЬ РЕЗУЛЬТАТА

Особое место занимает проект Tugan Qala (Туған Қала) – модель инициативного бюджетирования, в которой жители сами предлагают идеи и участвуют в выборе проектов для своих городов. В 2026 году программа была включена в Сборник лучших ESG-практик Центральной Азии в номинации «Социальная ответственность и укрепление связей между людьми». Для ERG ценность этой модели заключается в том, что житель перестает быть только получателем результата, он участвует в его создании, разработке и приемке.



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

— Шаттык Абдыкалыков, Директор Департамента социального обеспечения ERG

В этом подходе есть важная для устойчивого развития идея: общественная ценность определяется не только бюджетом проекта. Два одинаковых по стоимости объекта могут иметь совершенно разный жизненный цикл в зависимости от того, насколько они отвечают реальному спросу и чувствуют ли жители свою сопричастность. Эту логику внутри социальной функции ERG выражают простой формулой:

«Эффективность социальных инвестиций определяется не только объемом вложенных средств, но прежде всего тем, насколько точно они отвечают реальным потребностям людей и создают востребованный результат для регионов.»

— Шаттык Абдыкалыков, Директор Департамента социального обеспечения ERG

На практике этот принцип распространяется далеко за пределы благоустройства. Социальный портфель ERG включает школы и детские сады, поддержку колледжей и университетов,

здравоохранение, общественные пространства, спортивную инфраструктуру, коммунальные проекты и развитие предпринимательства. Для компании связь работника с предприятием не заканчивается рабочим местом: качество жизни семьи и устойчивость города также становятся частью долгосрочного контекста бизнеса ERG.

ОТ ШКОЛЫ ДО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ

Вклад ERG в человеческий капитал не заканчивается строительством образовательной инфраструктуры и начинается задолго до момента трудоустройства будущего сотрудника. Компания последовательно выстраивает образовательную экосистему, связывающую школы, колледжи, университеты, предприятия и корпоративное обучение. Ее задача шире подготовки кадров под текущую потребность производства: речь идет о том, чтобы в промышленных регионах существовала современная образовательная среда, в которой молодые люди могут получить востребованную профессию, развивать инженерные и цифровые компетенции и видеть возможности для дальнейшего профессионального роста. Такой подход одновременно формирует кадровый потенциал предприятий и повышает привлекательность самих регионов для молодых специалистов и семей.



В образовательной сфере одним из наиболее масштабных социальных проектов ERG последних лет стало строительство в городе Рудный современной школы-гимназии на 1200 мест,

открытой в сентябре 2025 года. Площадь нового образовательного комплекса превышает 19,5 тыс. м², а инвестиции ERG в проект составили более 6,7 млрд. тенге. Школа стала уже третьим новым школьным объектом, построенным компанией в Казахстане за три года в рамках программы ERG Mектеп. Помимо современных учебных пространств, цифровых лабораторий, инженерных классов, спортивной и творческой инфраструктуры, проект задуман как первая в стране «зеленая» школа – в том числе с использованием солнечных панелей. Важно и то, что решение о развитии образовательной инфраструктуры Рудного соответствует подходу ERG к социальным инвестициям, при котором проекты в регионах отбираются с учетом результатов опросов жителей и реальных потребностей территории.

Современная школа для ERG – это не просто новое здание и дорогостоящее оборудование. Это также и STEM-кабинеты, робототехника, цифровые технологии и другие инструменты, которые должны реально использоваться детьми. Поэтому вокруг созданной инфраструктуры с поддержкой ERG развиваются дополнительные образовательные форматы, включая STEM-олимпиады, которые стимулируют использование оборудования и дают школьникам возможность двигаться дальше вплоть до республиканских и международных олимпиад и соревнований. Таким образом, вклад компании выходит за рамки строительства отдельного объекта: формируется современная образовательная среда, способная повышать качество человеческого капитала и долгосрочную привлекательность промышленного региона для семей и молодых специалистов.



Особое внимание уделяется системе технического и профессионального образования. ERG взаимодействует с колледжами в регионах присутствия и участвует в формировании подходов

к их развитию совместно с государством. Работа охватывает материально-техническую базу, образовательные программы и практическую подготовку: в разные периоды в колледжах создавались AR/VR-классы и кабинеты безопасности. При этом компания смотрит не только на оснащенность учебного заведения, но и на то, насколько образовательная среда соответствует ожиданиям нового поколения. В рамках Альянса колледжей и ERG ведется их сравнительная оценка, проводятся опросы студентов, позволяющие лучше понимать меняющиеся запросы молодых людей к образованию и будущей работе. Хромтауский колледж, к примеру, входит в число наиболее сильных колледжей Казахстана по уровню оснащения, подготовки и взаимодействия с компанией.

Следующий уровень этой системы – взаимодействие с экосистемой высшего образования. В регионах присутствия ERG работает с якорными университетами, среди которых Торайгыров университет (г. Павлодар), Актюбинский региональный университет имени К. Жубанова и Рудненский индустриальный университет, а также сотрудничает с другими вузами для обмена знаниями и опытом. Компания поддерживает развитие их материально-технической базы, образовательных программ и преподавателей. За этим стоит вполне практическая задача: качество образования в промышленном городе влияет не только на подготовку будущих специалистов, но и на решение семей оставаться в регионе. Сильный региональный университет становится частью среды, в которой сотрудник может связывать с городом будущее своих детей, а молодой специалист свой профессиональный путь.



На следующем уровне находится Корпоративный университет ERG, который объединяет профессиональное, обязательное и лидерское обучение уже внутри Группы. В 2025 году ERG Corporate University первым в Казахстане и СНГ получил сертификацию EFMD LIFT Learning

Impact, а в июле 2026 года – международную аккредитацию EFMD Corporate Learning Improvement Process (CLIP), став первым корпоративным университетом Казахстана с такой аккредитацией. Для ESG-подхода это важно не только как международное признание, но и как подтверждение связи обучения со стратегией бизнеса.

В образовательной экосистеме корпоративного университета используются VR -технологии, цифровые симуляторы и промышленные тренажеры. Технологическая трансформация промышленности делает эту связь особенно заметной. Автоматизация и цифровизация постепенно переводят часть тяжелых, рутинных и потенциально опасных операций в новую технологическую среду. Одновременно возрастают требования к цифровым, инженерным и управленческим компетенциям. Поэтому устойчивость занятости для ERG все чаще означает не сохранение неизменного рабочего места, а способность дать человеку возможность развиваться вместе с производством.



«Технологии меняют не только производство, они меняют требования к человеку. Поэтому для нас инвестиции в человеческий капитал означают не просто обучение сотрудников сегодняшним задачам, а создание возможностей развиваться вместе с бизнесом и быть готовыми к профессиям и компетенциям, которые потребуются промышленности завтра».

— Шаттык Абдыкалыков, Директор Департамента социального обеспечения ERG

Так складывается одна из ключевых особенностей социальной модели управления ERG: инвестиции в регион, здоровье, образование и качество городской среды рассматриваются не как периферия основной деятельности, а как часть долгосрочной жизнеспособности бизнеса. В этом и состоит связь ЦУР со стратегией развития ERG: не через формальное перечисление целей, а через понимание того, какие условия должны быть устойчивыми, чтобы предприятие и территория могли развиваться вместе.

БЕЗОПАСНОСТЬ: КОГДА ПРИНЦИП ВАЖНЕЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОКАЗАТЕЛЯ

Если социальная устойчивость начинается с понимания потребностей территории, то безопасность начинается с другого вопроса: какое негативное воздействие недопустимо независимо от производственного результата и экономической выгоды. В 2026 году ERG обновила Политику в области охраны труда и промышленной безопасности. Документ закрепляет позицию руководства предельно ясно: безопасность работников имеет высший приоритет, а успешным может считаться только проект без травм и аварий.



«Вопросы безопасности работников всегда имеют самый высокий приоритет. Мы признаем успешными только те проекты, при которых не было травм и аварий.»

— Алимхан Ерходжаев, Директор по охране труда и промышленной безопасности

Главная стратегическая цель сформулирована как исключение смертельного и потенциально смертельного травматизма. Конечный ориентир – устойчивое производство без травм, инцидентов и аварий. В корпоративной ESG-системе эта задача закреплена через показатели смертельного травматизма и LTIFR, то есть безопасность измеряется не только выполнением мероприятий, но и фактическим результатом.



СЕМЬ ПРИНЦИПОВ БЕЗОПАСНОСТИ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РАМКА

Политика ОТиПБ раскрывает семь принципов, которые переводят общую установку на безопасность в повседневную управленческую практику. Первый – это верховенство безопасности: она имеет приоритет над производственными, финансовыми и иными показателями, а необходимость безопасного выполнения работ и ресурсное обеспечение

должны учитываться при принятии решений. Это принципиально важно для промышленной среды, где риск может возникнуть именно в момент конфликта между сроком, производственной задачей и требованиями безопасности.

Второй принцип – однозначное распределение ответственности. Линейные руководители цехов, участков и предприятий отвечают за решения, планирование и контроль, а служба ОТиПБ отвечает за методологию, систему, контроль, консультирование и право остановки опасных работ. Каждый сотрудник сам отвечает за соблюдение требований и остановку небезопасной работы. Такой подход уводит ответственность от модели, где «за безопасность отвечает отдел безопасности», и возвращает ее туда, где принимается операционное решение.



«У нас не служба охраны труда отвечает за безопасность. Служба охраны труда – методолог, и помощник. Ответственность за безопасность работников ложится на линейный менеджмент и самих работников.»

— Алимхан Ерходжаев, Директор по охране труда и промышленной безопасности ERG

В основе подхода ERG лежит понимание, что устойчиво высокий уровень безопасности невозможно обеспечить только системой правил и последующим контролем их соблюдения. Требования безопасности должны становиться частью профессиональной компетентности – одинаково понятной руководителю, принимающему производственное решение, и сотруднику, непосредственно выполняющему работы. Это предполагает не формальное знание нормативов, а способность распознавать риск до начала работы, выбирать безопасный способ ее выполнения и воспринимать соблюдение требований как неотъемлемое условие профессиональной деятельности. Таким образом, безопасность постепенно встраивается в саму культуру производства: из функции контроля она превращается в критерий качества управленческого и операционного решения.

Такой подход одновременно меняет и логику управления рисками. Внимание и ресурсы концентрируются прежде всего там, где потенциальные последствия наиболее серьезны – на предотвращении смертельного травматизма, крупных аварий и пожаров, при сохранении готовности эффективно действовать даже в тех ситуациях, вероятность которых невозможно полностью исключить.

Не менее важна открытость к информации о происшествиях: инцидент рассматривается не как факт, который следует минимизировать в отчетности, а как источник знаний о сбоях в системе и существующей практике. Его фиксация и анализ позволяют выйти за пределы непосредственной причины, выявить более глубокие организационные и технические факторы и распространить извлеченные уроки на другие подразделения и предприятия.

Распространение извлеченных уроков происходит не только через разбор отдельных происшествий. Для этого ERG использует и общегрупповые площадки профессионального диалога. Так, в феврале 2025 года состоялся Форум «Территория безопасности» с участием топ-менеджмента Группы и дивизионов, руководителей производственных цехов и специалистов по ОТиПБ, по его итогам сформирована Дорожная карта дальнейшего развития системы охраны труда и промышленной безопасности. В феврале текущего года был проведен второй Форум, где представлен отчет по исполнению Дорожной карты и представлена Стратегия по ОТиПБ на 2026-2028гг. Такой формат позволяет переводить опыт отдельных активов и результаты анализа рисков в решения, применимые уже на уровне всей Группы. Именно способность своевременно предупреждать, учиться и не допускать повторения отличает зрелую культуру безопасности от системы, основанной преимущественно на контроле соблюдения требований.



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

— Алимхан Ерходжаев, Директор по охране труда и промышленной безопасности ERG

ОТ ПРОИСШЕСТВИЯ К ИЗМЕНЕНИЮ СИСТЕМЫ

В ERG действует практика регулярного агрегированного анализа происшествий и показателей травматизма: результаты рассматриваются ежеквартально, что позволяет оценивать общую динамику, выявлять системные причины и определять меры, направленные на предотвращение повторения аналогичных событий на предприятиях Группы. Результаты рассматриваются на Центральном комитете по охране труда под председательством Генерального директора ERG. Обсуждение ориентировано не только на конкретное событие, но и на вопрос: какие меры нужны, чтобы аналогичный сценарий не повторился ни на одном предприятии Группы. Эта логика близка к классическому циклу непрерывного совершенствования: сбор данных, анализ причин, управленческое решение, реализация корректирующих действий, и последующая проверка.



В новой системе безопасности важен и культурный аспект. При разработке Стратегии по ОТиПБ команда использовала сравнительный анализ компаний горно-металлургического сектора Казахстана, России и международных лидеров, сравнивала практики и оценивала их применимость к ERG. Для оценки зрелости использовалась кривая Bradley Curve. По внутренней оценке, компания находилась примерно на втором, «зависимом», уровне культуры безопасности, где соблюдение во многом определяется внешним контролем. Следующая цель – переход к третьему уровню, когда ответственность становится более личной и встроенной в управленческое поведение.



«При этом, мы не ставим себе несбыточных целей условно за пять лет сразу достигнуть четвертого уровня. Мы исходим из принципа реалистичной и последовательной трансформации культуры безопасности. Наша цель на пятилетнем горизонте – перейти к третьему уровню зрелости по кривой Брэдли, сформировав устойчивую культуру личной ответственности за безопасность».

— Алимхан Ерходжаев, Директор по охране труда и промышленной безопасности ERG

Разработанные инструменты начали пилотироваться на двух площадках: в металлургическом и горном направлениях. Смысл пилота состоит не в быстром распространении новой практики на все активы, а в том, чтобы сначала увидеть изменение, сравнить результат и при необходимости скорректировать подход.



«Мы используем поэтапный подход: сначала апробируем пул предложенных в Стратегии инициатив и инструментов на пилотных площадках, оцениваем ее влияние на культуру и показатели безопасности, при необходимости совершенствуем инструменты и после подтверждения эффективности масштабируем наиболее результативные практики на другие активы Группы.»

— Алимхан Ерходжаев, Директор по охране труда и промышленной безопасности ERG

КЛИМАТ: ДОЛГОСРОЧНАЯ АМБИЦИЯ В УГЛЕРОДОЕМКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Декарбонизация для ERG – одна из наиболее стратегических тем, поскольку исторически энергетика Казахстана и производственный профиль Группы в значительной степени опирались на уголь. Это создает сложную стартовую позицию: существенное снижение выбросов требует не одного проекта, а изменения энергобаланса, технологий, инвестиционных критериев и горизонта планирования.

Климатическая политика ERG, принятая в 2024 году, поддерживает цели Парижского соглашения и предусматривает учет стоимости выбросов парниковых газов в бизнес-решениях по всей цепочке создания стоимости. Компания ставит долгосрочную амбицию приблизиться к углеродной нейтральности к 2050 году. Стратегия декарбонизации ERG Казахстан предусматривает к 2035 году сокращение выбросов примерно на 6 млн тонн CO₂-экв., или около 20%, за счет сокращения выбросов Scope 1 и 2 и снижения углеродного следа основных продуктов.



В ESG-целях закреплены более конкретные ориентиры: доля ВИЭ и низкоуглеродных источников в потреблении электроэнергии должна вырасти до 15% к 2030 году; углеродный след алюминия, высокоуглеродистого феррохрома и железорудных окатышей – снизиться на 30% к 2035 году относительно 2021 года. Среди механизмов также предусматривается развитие ВИЭ, повышение энергоэффективности, модернизация производственных процессов и внедрение новых низкоуглеродных технологий.

Одним из наиболее заметных проектов стала ВЭС «Хромтау» мощностью 150 МВт в Актюбинской области, запущенная в 2025 году. Ожидаемая выработка превышает 500 млн кВт·ч в год. Проект позволяет ежегодно избегать до 440 тыс. тонн выбросов CO₂ и экономить более 300 тыс. тонн угля. Для Группы это не только объект генерации электроэнергии, но и элемент снижения углеродного следа феррохромовой продукции.

Важен и сам механизм управления климатической повесткой. Климатическая политика задает принцип учета стоимости выбросов в бизнес-решениях, Стратегия декарбонизации распределяет роли между Генеральным директором, ESG Комитетом, Инвестиционным комитетом, дивизионами и проектной функцией. Это означает, что климат постепенно перемещается из сферы нефинансовой отчетности в систему принятия инвестиционных решений, то есть туда, где формируется долгосрочный углеродный профиль компании.



«Для ERG декарбонизация – это долгосрочная трансформация бизнеса. Мы должны учитывать будущий углеродный профиль уже сегодня при выборе технологий, развитии энергетики и принятии инвестиционных решений. Такой подход позволяет одновременно снижать воздействие на климат и формировать конкурентоспособность нашей продукции на долгосрочном горизонте».

— **Талгат Торебеков, Директор Департамента охраны окружающей среды и устойчивого развития ERG**

ЭКОЛОГИЯ: ОТ КОНТРОЛЯ ВОЗДЕЙСТВИЯ К ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

Для ERG экологическая ответственность начинается не с отдельных природоохранных мероприятий, а с понимания собственного воздействия и способности системно им управлять. По такой стратегической долгосрочной логике развивается экологический подход компании. Еще в 2018 году Группа разработала Экологическую стратегию до 2030 года, которая сегодня охватывает основные производственные переделы – добычу, металлургию и энергетику. Она ежегодно актуализируется с учетом достигнутых результатов, технологического развития и меняющихся требований. В реализацию экологической программы до 2030 года планируется направить порядка 282 млрд. тенге.

При этом Экостратегия ERG построена вокруг конкретных измеримых результатов. К 2030 году ERG планирует сократить выбросы твердых частиц на 56%, забор воды из водных объектов – на 33%, антропогенные сбросы загрязняющих веществ с карьерными и шахтными водами в природные водные объекты – на 30% относительно базового уровня, обеспечить переработку не менее 60% образуемых опасных отходов, а объем переработки и реализации вторичных материалов, получаемых из отходов производства, довести до 2 млн тонн. Эти ориентиры напрямую соотносятся с ЦУР в области чистой воды, ответственного производства, устойчивой индустриализации и сохранения экосистем.

Но наиболее показательным здесь не само наличие целей, а механизм их достижения. Экологическая стратегия ERG фактически становится долгосрочной программой технологической модернизации активов: экологические показатели переводятся в конкретные инженерные решения, инвестиционные проекты и измеримый эффект. Так, на сегодня в рамках стратегии реализовано 73 проекта, еще 21 проект находится на стадии реализации и 72 запланированы. Они охватывают модернизацию газоочистного и золоулавливающего оборудования, аспирационных систем, строительство и реконструкцию очистных сооружений, автоматический экологический мониторинг, пылеподавление, исследование и апробацию новых технологий.

Особое место в этой трансформации занимает внедрение наилучших доступных техник (НДТ). ERG последовательно модернизирует действующие промышленные мощности, используя технологические решения ведущих международных производителей. На Павлодарском алюминиевом заводе шесть электрофильтров печей спекания были заменены современными гибридными фильтрами, инвестиции в эту программу составили порядка 22 млрд. тенге. На Аксуском и Актюбинском заводах ферросплавов, электростанции Евроазиатской энергетической корпорации и ТЭЦ-1 «Алюминий Казахстана» внедрены современные системы газо- и пылеулавливания, а Качарский теплоцентр переведен с угля на природный газ.





Результат этой последовательной модернизации уже отражается на уровне всей Группы: по итогам 2025 года объем выбросов твердых частиц снизился на 16%, или примерно на 21 тыс. тонн, относительно базового уровня. Следующий этап – приближение технологических параметров к международным экологическим бенчмаркам. В частности, на Аксуской электростанции реализуется проект стоимостью более 13 млрд. тенге по замене трех золоулавливающих установок на гибридные фильтры; ожидаемый эффект – порядка 97% снижения выбросов.



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

— Талгат Торебеков, Директор Департамента охраны окружающей среды и устойчивого развития ERG

ОТ ИЗМЕРЕНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ

Важной частью модернизации становится качество экологических данных. Вместо исключительно периодической отчетности ERG развивает инфраструктуру автоматизированного мониторинга, позволяющую получать информацию непосредственно с производственных источников. В 2021–2023 годах системы автоматического мониторинга были установлены на 57 источниках выбросов и трех источниках сбросов. Они позволяют в онлайн-режиме отслеживать как показатели воздействия, так и технологические параметры. Дополнительно на границах санитарно-защитных зон установлено семь автоматизированных постов мониторинга. В Павлодаре информация с поста Павлодарского алюминиевого завода транслируется в режиме реального времени на городские LED-экраны, экологические данные тем самым становятся элементом открытого взаимодействия предприятия с городом.



Следующий шаг – цифровизация уже не отдельных измерений, а самого контура экологической информации. В 2025 году на базе ЕЭК стартовал пилотный проект по внедрению программного продукта Emissions, предназначенного для сбора, анализа и консолидации экологических данных, а в дальнейшем предусмотрено распространение решения на другие предприятия Группы.

Такой подход важен именно с точки зрения управления воздействием: данные перестают выполнять только отчетную функцию. Чем быстрее компания видит изменение экологических

параметров, тем раньше она может выявить отклонение, понять его технологическую причину и принять решение. Таким образом, мониторинг становится обратной связью между производством и системой управления.

НЕЗАВИСИМАЯ ОЦЕНКА КАК МЕХАНИЗМ ПОСТОЯННОГО УЛУЧШЕНИЯ

Еще один элемент экологической модели ERG – добровольная внешняя проверка собственных практик. В 2025 году на Актюбинском заводе ферросплавов был проведен независимый экологический аудит с привлечением международных специалистов. Причем объектом оценки стало не только соответствие природоохранному законодательству Казахстана: практики предприятия сопоставлялись также с актуальными справочниками НДТ и требованиями европейской Директивы о промышленных выбросах. Результаты таких аудитов учитываются при ежегодной актуализации Экостратегии ERG. В 2026 году аналогичная оценка предусмотрена для Казахстанского электролизного завода.



Экологические программы ERG развиваются как последовательный процесс: установленные цели определяют направления модернизации, результаты реализованных проектов оцениваются по фактическому изменению экологических показателей, а данные мониторинга, аудитов и независимых оценок используются при планировании дальнейших мероприятий. Такой подход позволяет корректировать решения по мере накопления данных и последовательно повышать экологическую эффективность производства.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОДУКЦИИ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

По мере развития системы фокус ERG расширяется еще на один уровень: от экологической эффективности производственной площадки к экологическим характеристикам продукции. В марте 2026 года для высокоуглеродистого феррохрома Актюбинского завода ферросплавов зарегистрирована и опубликована на платформе EPD International экологическая декларация продукции (EPD). Ее подготовке предшествовала оценка жизненного цикла продукции в соответствии с ISO 14040 и независимая международная верификация. Декларация соответствует требованиям ISO 14025.



Для ERG это качественно иной уровень экологического управления. Воздействие оценивается уже не только внутри периметра предприятия: экологические характеристики становятся частью информации о самом продукте, доступной потребителям, инвесторам и партнерам на международном рынке. В этом смысле EPD связывает экологическую модернизацию производства с конкурентоспособностью казахстанской продукции и постепенно переводит экологическую эффективность из категории внутреннего производственного показателя в характеристику рыночного предложения.

ВОДА И ОТХОДЫ: ОТ СНИЖЕНИЯ ПОТРЕБЛЕНИЯ К ПОВТОРНОМУ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ РЕСУРСОВ

Еще одна важная черта подхода ERG – постепенное расширение экологической повестки от снижения загрязнения к более эффективному управлению природными ресурсами. Цель по сокращению забора воды на 33% требует не одного инфраструктурного проекта, а системной работы с водными балансами, повторным использованием воды, состоянием сетей и очистных сооружений. Аналогично в сфере управления отходами акцент смещается от их захоронения к возвращению материалов в экономический оборот. Стратегический ориентир ERG предусматривает переработку и реализацию до 2 млн тонн вторичных материалов, получаемых из производственных отходов.

Эта логика уже выходит за рамки традиционной природоохранной деятельности и приближается к модели циркулярной экономики, в которой отход одного технологического процесса рассматривается как потенциальный ресурс для другого. К этому же направлению относятся проекты по извлечению металлического галлия из отходов на базе Павлодарского алюминиевого завода и развитию ERG Green в городе Хромтау.

Наконец, экологическая стратегия ERG не заканчивается на границе санитарно-защитной зоны. Группа сочетает технологическую модернизацию с восстановлением природного капитала и формированием экологической культуры в регионах присутствия. Только в 2024–2025 годах ERG профинансировала посадку порядка 5,2 млн саженцев деревьев в Павлодарской области, а совокупно в 2022–2025 годах при участии Группы высажено более 5,5 млн саженцев и деревьев.



Отдельным направлением стало экологическое просвещение: проект «Экономь воду, сохраняй будущее!» объединяет школы и переводит тему рационального водопотребления из корпоративной экологической повестки в повседневные практики нового поколения. В 2025

году одновременно в 111 школах прошел единый экологический классный час с участием Министра водных ресурсов и ирригации Республики Казахстан. Кроме того, 1502 сотрудника ERG на различных активах и дивизионах прошли экологические тренинги, направленные на развитие экологического мышления, осознанного потребления ресурсов и экологических повседневных практик. Так возникает еще один важный слой воздействия: ERG не только уменьшает собственный экологический след, но и использует накопленную промышленную экспертизу для формирования более широкой экологической культуры. Технологии, прозрачность данных, взаимодействие с государством, экологическое образование и участие местных сообществ становятся составляющими одной системы.

Компания проходит путь от экологического нормирования и контроля к модели, в которой экологические цели влияют на технологические решения и инвестиции: данные используются для управления в режиме, приближенном к реальному времени, практики сопоставляются с международными бенчмарками, воздействие оценивается на уровне продукции, а накопленная экспертиза распространяется за пределы предприятия. Экология в такой модели становится не сопровождающей функцией промышленного производства, а одним из факторов его технологического развития, устойчивости и долгосрочной конкурентоспособности.



«Мы рассматриваем экологическую деятельность не как сопровождающую функцию производства, а как один из факторов его технологического развития. Экологические цели должны влиять на инвестиционные и инженерные решения, данные помогают управлять воздействием, а лучшие практики – становиться частью долгосрочной конкурентоспособности бизнеса».

— Талгат Торебеков, Директор Департамента охраны окружающей среды и устойчивого развития ERG

КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТВЕТСТВЕННАЯ ДЕЛОВАЯ ПРАКТИКА

Для ERG ответственное ведение бизнеса – неотъемлемая часть системы корпоративного управления и управления рисками. основополагающий принцип компании – соблюдение всех применимых законов и нормативных требований в сочетании с высокими стандартами деловой этики и ответственным поведением.

Эти стандарты закреплены в Кодексе корпоративного поведения ERG, который устанавливает ключевые требования к ведению бизнеса и взаимодействию с сотрудниками, деловыми партнерами и другими заинтересованными сторонами. Кодекс охватывает вопросы противодействия коррупции, отмыванию денежных средств и финансированию терроризма, соблюдения требований промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды,

санкционного и антимонопольного законодательства, прозрачности взаимодействия с контрагентами, защиты персональных данных и конфиденциальной информации. Отдельное внимание уделяется приверженности принципам добросовестности, справедливой трудовой практики и уважения прав человека, включая запрет принудительного и детского труда, недопущение дискриминации и харассмента. При этом подход ERG не ограничивается формальным соблюдением законодательства: Компания последовательно развивает свои политики и практики с учетом международных стандартов и меняющихся требований в области ESG, в том числе в области прав человека.



Для реализации положений Кодекса корпоративного поведения ERG и эффективного управления комплаенс-рисками в Группе действует риск-ориентированная система комплаенс-менеджмента. Она включает выявление и оценку комплаенс-рисков, разработку и применение соответствующих политик и процедур, комплексную проверку контрагентов, обучение работников и деловых партнеров, а также мониторинг и отчетность. Такой подход позволяет рассматривать комплаенс как один из инструментов управления рисками и обеспечения устойчивости бизнеса: выявление рисков на ранних этапах, их оценка и принятие мер по их снижению позволяют учитывать потенциальные последствия решений для Компании, ее партнеров, сотрудников и других заинтересованных сторон.

ERG также последовательно развивает культуру открытого общения, предоставляя сотрудникам предприятий Группы и деловым партнерам возможность свободно задавать вопросы и сообщать о возможных нарушениях Кодекса корпоративного поведения ERG или других политик и процедур, в том числе посредством Горячей линии ERG. Горячая линия ERG – конфиденциальный канал, который обслуживается независимым оператором и работает круглосуточно семь дней в неделю. Контакты Горячей линии ERG размещены в открытом доступе, в числе на сайте ERG и Портале закупок. Все поступающие обращения рассматриваются, при этом Компания придерживается принципа недопустимости преследования добросовестных заявителей.

Начиная с 2023 года, ERG в Казахстане проводит ежегодный День этики и комплаенс. В 2025 году мероприятие объединило тысячи сотрудников вокруг ценностей компании и приверженности высоким стандартам деловой этики и профессионализма. Подобные инициативы способствуют дальнейшей интеграции требований корпоративных политик в повседневную деятельность.

ОТВЕТСТВЕННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОСТАВЩИКАМИ И ПАРТНЕРАМИ

Принципы ответственного ведения бизнеса распространяются и на цепочки поставок. ERG утвердила Кодекс поведения поставщиков ERG, который определяет ожидания Компании в отношении соблюдения поставщиками принципов этичного ведения бизнеса и ответственного управления цепочками поставок. Положения Кодекса включаются в договоры с поставщиками и учитываются при проведении комплексной проверки контрагентов, при этом поставщики должны обеспечивать применение аналогичных требований в отношении своих субпоставщиков. Таким образом, принципы ответственного ведения бизнеса распространяются не только на непосредственных контрагентов ERG, но и, в соответствующих случаях, на более широкий круг участников цепочки поставок.



Система управления рисками третьих сторон в ERG обеспечивает комплексный риск-ориентированный подход к взаимодействию с контрагентами на всех этапах договорного цикла – от установления деловых отношений и заключения договора до его исполнения и завершения. Ключевым элементом системы является комплексная проверка контрагентов. В ходе проверки, в частности, оцениваются риски несоблюдения санкционных требований, нарушения прав человека в цепочках поставок, легализации незаконно полученных денежных средств, а также взяточничества и коррупции. По результатам оценки контрагенту и соответствующей транзакции присваивается категория риска, на основании которой определяются меры, необходимые для минимизации рисков при их выявлении. Такой подход позволяет дифференцировать уровень контроля с учетом характера и потенциальной значимости выявленных рисков.

Для алюминиевого дивизиона Группы действует Программа ответственного производства алюминия, разработанная с учетом требований Лондонской Биржи Металлов (LME) и принципов Руководства ОЭСР по надлежащей осмотрительности в отношении ответственных цепочек поставок минералов. Программа объединяет экологические, социальные и управленческие аспекты ответственного производства и предусматривает риск-ориентированную оценку цепочки поставок минерального сырья. В рамках Программы рассматриваются вопросы соблюдения прав человека, деловой этики, охраны труда и производственной безопасности, защиты окружающей среды, а также риски, связанные со странами происхождения сырья, зонами конфликта и регионами повышенного риска (CAHRA). Алюминиевый бренд Казахстанского электролизного завода ежегодно проходит процедуру подтверждения соответствия требованиям LME.

Практики ответственного управления развиваются и на других активах Группы: АО «ТНК «Казхром» неоднократно проходило независимую оценку EcoVadis и подтверждало статус «Ответственного производителя хрома» Международной ассоциации развития хрома (ICDA). По итогам оценки EcoVadis 2026 года Казхром получил серебряную медаль.

Независимые оценки и отраслевые подтверждения позволяют не только демонстрировать достигнутый уровень зрелости соответствующих практик, но и использовать внешнюю оценку как инструмент их дальнейшего совершенствования и развития корпоративных процессов.



«Долгосрочная устойчивость бизнеса Компании во многом определяется уровнем доверия со стороны клиентов, партнеров, общества и государств, на территории которых мы осуществляем деятельность. Это доверие формируется через честность, прозрачность и ответственность, которые мы последовательно интегрируем во все аспекты нашей системы управления.»

— Аннета Натанзон, Директор по комплаенс ERG

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ERG

В ERG ESG формирует единую управленческую рамку, которая позволяет рассматривать различные воздействия бизнеса через общую логику принятия решений: определить, что является существенным, установить цели и ответственность, обеспечить необходимые механизмы и ресурсы, измерить результат и использовать полученные данные для дальнейшего совершенствования. Так устойчивое развитие становится не совокупностью отдельных инициатив, а частью системы корпоративного управления компанией.

Практическое воплощение этого подхода отражено в корпоративных ESG-целях ERG до 2030 года, принятых в 2021 году. Они связывают приоритеты устойчивого развития с конкретными направлениями деятельности Группы и измеримыми результатами, одновременно соотнося их с ЦУР. При этом компания не пытается механически воспроизводить структуру ЦУР: цели сгруппированы вокруг наиболее существенных для бизнеса направлений. В 2026 году система включает около 30 ESG-показателей, позволяющих соединить долгосрочные ориентиры с ежегодными результатами и конкретными механизмами их достижения.



Координирующую роль в этой архитектуре выполняет ESG Комитет ERG, председателем которого является Генеральный директор ERG. ESG Комитет ежегодно рассматривает ESG-цели и показатели, стратегии и дорожные карты, ключевые внутренние документы, вопросы экологической и социальной эффективности, прав человека, взаимодействия с

заинтересованными сторонами, зеленых проектов и отчетности в области устойчивого развития. Такой формат обеспечивает рассмотрение ключевых вопросов устойчивого развития на уровне высшего руководства Группы, при этом разработка и реализация конкретных решений остаются в сфере ответственности соответствующих профессиональных функций и предприятий.

Завершающим элементом управленческого цикла становится отчетность в области устойчивого развития и публичное раскрытие результатов. ERG публикует Отчеты об устойчивом развитии с 2014 года, охватывая ключевые экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности Группы. Отчетность формируется с учетом международных стандартов (GRI, EU CSRD), а подходы к определению существенных тем и управлению ESG-данными развиваются с учетом новых требований к корпоративной отчетности, включая принцип двойной существенности. Наряду с отчетностью на уровне Группы информацию раскрывают и отдельные предприятия ERG в Казахстане: годовые и финансовые отчеты АО «ТНК «Казхром» и АО «Казахстанский электролизный завод» представлены на площадке KASE, при этом годовой отчет КЭЗ включает отдельный обзор по устойчивому развитию.



«ESG для нас – это способ учитывать долгосрочные цели в конкретных бизнес-решениях. Общие приоритеты задаются на уровне Группы, а реальный результат зависит от работы профессиональных функций и предприятий, где принимаются инвестиционные, технологические и производственные решения.»

— **Кудрат Шамиев, Генеральный директор ERG в Казахстане**

Устойчивость как качество конкурентного бизнеса

Рассмотренный опыт ERG во многом соответствует подходам SDG Impact Standards for Enterprises и ISO/UNDP 53001, в которых вклад бизнеса в достижение ЦУР рассматривается через связь стратегии, управления воздействиями, корпоративного управления, прозрачности и постоянного улучшения. В практике Группы эти принципы реализуются через профессиональные системы управления социальной сферой, безопасностью, экологическими воздействиями, декарбонизацией и цепочкой поставок, а корпоративные ESG-цели позволяют связать их с долгосрочными приоритетами бизнеса и измеримыми результатами. Устойчивость при таком подходе определяется не количеством отдельных ESG-проектов, а качеством решений, последствия которых формируют будущий профиль компании. Выбор технологий влияет на выбросы и потребление ресурсов, инвестиции в безопасность на производственную культуру, взаимодействие с регионами на человеческий капитал и устойчивость территорий,

требования к поставщикам на практики в цепочке создания стоимости, а климатические решения на углеродные характеристики продукции и ее конкурентоспособность на международных рынках.

Для ERG, чьи производственные активы и инвестиционные решения рассчитаны на десятилетия, ЦУР становятся одним из факторов долгосрочной конкурентоспособности бизнеса наряду с производственной эффективностью, технологическим развитием и надежностью производства. Способность безопасно вести производство, эффективнее использовать ресурсы, снижать воздействие на окружающую среду, учитывать климатические и регуляторные изменения, сохранять доверие сотрудников и регионов присутствия и отвечать требованиям международных рынков во все большей степени определяет устойчивость Группы в долгосрочной перспективе. ЦУР дают этой системе общий ориентир, позволяя соотносить экономический результат с более широким воздействием бизнеса, а их практическое значение раскрывается тогда, когда долгосрочные обязательства получают продолжение в инвестиционных программах, технологических и управленческих решениях и измеримых результатах. Для ERG это часть более фундаментальной задачи: развивать промышленный бизнес, способный создавать долгосрочную ценность и сохранять конкурентоспособность на горизонте десятилетий.



«Устойчивое развитие для ERG – это вопрос качества и долгосрочной конкурентоспособности бизнеса. Решения, которые мы принимаем сегодня в отношении технологий, инвестиций, безопасности, работы с людьми и окружающей среды, определяют будущее ERG на десятилетия вперед. Поэтому ESG для нас – важная часть ответственности за будущее компании и регионов нашего присутствия.»

— Кудрат Шамиев, Генеральный директор ERG в Казахстане

СЕНТЯБРЬ 2026 ГОДА

Данный документ представляет собой описание управленческого подхода в области устойчивого развития.

Подготовила: Раушан Бекназарова, Менеджер по устойчивому развитию/ESG, Департамент охраны окружающей среды и устойчивого развития, Eurasian Resources Group Kazakhstan.