

ESG

В КАЗАХСТАНЕ

ОТ ТРЕБОВАНИЙ К ПРАКТИКЕ

ТИГРЫ В ПРИБАЛХАШЬЕ

—
Ответственность
и будущее экосистемы

КОРПОРАТИВНЫЕ ESG-ПРАКТИКИ В КАЗАХСТАНЕ

—
Пятое
исследование

БОЛЬШЕ ЧЕМ ЦЕНА

—
Принципы выбора
поставщиков
в Air Astana

ЗАЧЕМ СТАРТАПАМ ВСТРАИВАТЬ ESG В ДНК ПРОДУКТА?



ПРИВЕТ ЛАНГКАВИ



Создано с помощью ИИ

Три буквы больше не в моде. Они обязательны

«ESG мёртв» – с таким заголовком в июле 2026 года газета Financial Times рассказала о кризисе прежней модели ESG-инвестирования. Еще раньше аналитики зафиксировали отток средств из ESG-фондов в 2025-м, бизнес все чаще демонстрировал усталость от повестки, а ЕС стал упрощать отдельные параметры ESG-регулирования. При этом сами по себе экологические и социальные риски никуда не исчезли.

Николай ХАЛАБУЗАРЬ,
выпускающий редактор

Между тем для Казахстана эта дискуссия о нюансах ESG пока не так актуальна. С 1 июля 2027 года обязательные требования по управлению экологическими и социальными рисками и раскрытию ESG-информации начнут действовать для банков, а параллельно Казахстан готовит поэтапное внедрение IFRS S1 и S2.

Первыми эти перемены ощутят банки. Новые требования АРРФР предусматривают создание полноценной системы управления экологическими и социальными рисками, их включение в кредитные процедуры и раскрытие соответствующей информации. При этом последствия выйдут за пределы банковского сектора.

Изменится кредитование бизнеса. При финансировании средних предприятий, корпоративном и проектном финансировании банки должны будут проводить комплексную оценку экологических и социальных рисков потенциального заемщика – ESDD. Результаты такой проверки учитываются при принятии решения о финансировании.

Для крупных сделок требования становятся еще серьезнее: совет директоров банка должен участвовать в принятии решений о финанси-



ровании заемщиков с высоким уровнем экологических и социальных рисков, если объем финансирования превышает 5% собственного капитала банка.

Поэтому новые правила затронут и компании, которые пока не обязаны публиковать полноценную ESG-отчетность. Среднему предприятию, которое обращается за кредитом, придется предоставлять банку информацию, необходимую для оценки экологических и социальных рисков. Может возникнуть каскадный эффект: требования регулятора переходят к банку, от банка – к заемщику, а в дальнейшем могут затрагивать его подрядчиков и поставщиков, если информация о них необходима для оценки рисков и углеродного следа всей цепочки.

Изменятся ли ставки по кредитам? Пока преждевременно говорить об автоматической связи между высоким углеродным следом компании и повышением процентной ставки – прямой формулы в банковском регулировании еще нет. Так что вопрос того, насколько сильно ESG-профиль заемщика будет влиять на цену денег на практике, остается открытым.

При этом Казахстан усиливает ESG-регулирование в момент, когда Европа и глобальный инвестиционный рынок пересматривают

сложившиеся подходы. По данным мониторинга Morningstar, в 2025 году устойчивые фонды столкнулись с годовым чистым оттоком средств – инвесторы вывели \$84 млрд против притока \$38 млрд годом ранее.

Меняется и регулирование. Обязательная отчетность в ЕС теперь сосредоточена на компаниях более чем с 1000 сотрудников и годовым оборотом свыше 450 млн евро. Одновременно Еврокомиссия пересмотрела стандарты ESRs, сократив количество обязательных показателей более чем на 60%, а общее число показателей – более чем на 70%. В корпоративных коммуникациях распространяется greenhushing: по данным британского опроса 2026 года, 85% директоров сокращали публичные сообщения об устойчивом развитии, опасаясь обвинений в greenwashing и юридических рисков.

ESG меняется: громких деклараций становится меньше, требования к данным и управлению рисками становятся конкретнее. Казахстан входит в этот этап со своей траекторией – от добровольных практик к формализованным требованиям. Как это отразится на банках, крупном бизнесе и МСБ, кто уже готов к новым стандартам и какие изменения последуют дальше – об этом рассказываем в новом выпуске Kursiv Business Guide ESG 2026.

Что такое устойчивые закупки и как они влияют на крупный бизнес

Разбираемся на примере Air Astana

Аббревиатуру ESG слышали многие, но часть бизнеса воспринимает ее как нечто факультативное и актуальное для крупных корпораций. Однако в 2026 году повестка устойчивого развития выходит за пределы годовых отчетов и становится частью коммуникационной и управленческой стратегии. Для бизнеса это вопрос не только соответствия стандартам, но и репутации, доверия, заметности в публичном поле и отношений с инвесторами.

Александр ЛЕВИН

Пять лет назад ESG-повестка была на пике популярности: многократно выросло число запросов в Google, увеличилось количество упоминаний на звонках компаний с инвесторами, а зеленые финансовые обязательства исчислялись десятками триллионов долларов. При этом внутренние противоречия концепции не исчезали: сохранялся значительный разброс ESG-оценок одних и тех же компаний, а инвесторы далеко не всегда воспринимали E, S и G как единое целое.

В 2022 году рост инфляции и ужесточение монетарной политики ведущими регуляторами привели к оттоку капитала из многих сегментов рынка, включая ESG, тогда как нефтегазовый сектор получил дополнительную привлекательность на фоне резко возросших цен на сырьевые товары. Одновременно сократился greenium – «зеленая надбавка», при которой близкие по фундаментальным параметрам финансовые инструменты оцениваются по-разному.

В 2025 году в мире введены рекордные объемы мощностей возобновляемой энергетики, сохранились двузначные темпы

роста продаж электромобилей, а государства сформулировали первую глобальную стратегию финансирования биоразнообразия. При этом ESG постепенно стало терять статус отдельной корпоративной витрины. Показателем американский рынок: доля компаний из S&P 100, использовавших ESG в названии своих отчетов об устойчивом развитии, сократилась с 40% в 2023 году до 25% в 2024-м и до 6% в 2025 году. Однако содержание отчетности практически не исчезло: 87% компаний S&P 500 в 2024 году раскрывали климатические цели – примерно столько же, сколько годом ранее.

По оценке OECD, в 2024 году компании, на которые приходился 91% мировой рыночной капитализации, раскрывали информацию об устойчивом развитии против 86% в 2022 году. С введением стандартов IFRS S1 и S2 климатические и другие связанные с устойчивым развитием риски постепенно становятся частью финансового раскрытия, а значит, переходят из зоны ответственности отдельных ESG-менеджеров в поле внимания финансовых директоров, инвесторов и советов директоров. В Казахстане движение идет в том же направлении: по исследованию PwC, средний показатель качества ESG-раскрытия 50 крупнейших компаний в 2024 году достиг 6,4 балла из 10 – максимального значения за все время исследования.

Показателем пример Air Astana. В компании говорят, что из релевантных категорий Score 3 наиболее существенными для нее являются приобретенные товары и услуги, приобретенные основные средства, а также топливо и энергия, не включенные в Score 1 и 2. Первые две категории непосредственно связаны с закупками. При этом после первого полноценного расчета Score 3 за 2024 и 2025 годы компания получила возможность впервые сформировать базовую структуру косвенных выбросов и в дальнейшем ежегодно отслеживать ее динамику. В среднем за 2024–2025 годы 21% выбросов Score 3 Air Astana приходится на поставщиков и закупаемые товары, услуги и основные средства.

При этом сама компания подчеркивает ограниченность существующих данных. «Сейчас косвенные выбросы Score 3 рассчитываются в основном по вторичным данным и эмиссионным факторам. Получить точные данные о выбросах напря-

“

ПРИ ПРАВИЛЬНО
ВЫСТРОЕННОЙ СИСТЕМЕ
УСТОЙЧИВЫЕ КРИТЕРИИ
МОГУТ СТАНОВИТЬСЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫМ
ИНСТРУМЕНТОМ
ОТБОРА ПОСТАВЩИКОВ,
А ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ
И СОЦИАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ –
ЧАСТЬЮ ТОЙ ЖЕ
КОММЕРЧЕСКОЙ ПРОЦЕДУРЫ.





мую от казахстанских поставщиков пока сложно – практика систематического учета и раскрытия выбросов только формируется», – говорят в Air Astana. Поэтому там, где нет данных непосредственно от поставщика, применяется spend-based method: стоимость приобретенных товаров и услуг умножается на соответствующие вторичные эмиссионные факторы. Такой подход позволяет получить оценку, но одновременно показывает ограниченность нынешней системы: по одному только расчету пока нельзя достоверно сказать, что именно – питание, IT, бортовое обслуживание, запчасти, оборудование или логистика – формирует наибольший углеродный след закупок. Для этого нужны более детализированные физические данные и данные непосредственно от поставщиков.

Устойчивые закупки в Air Astana при этом уже вышли за рамки расчета выбросов. Инициатива была заложена в ESG-стратегию Группы на 2023–2032 годы, а в конце 2024 года компания стала пилотной авиакомпанией в разработке модуля IATA Integrated Sustainability Program – Sustainable Procurement. В октябре 2025 года соответствующий стандарт IATA был официально выпущен, а в августе 2026 года Air Astana прошла по нему сертификацию, став первой авиакомпанией в Центральной Азии и СНГ и третьей в мире с такой сертификацией. На практике система включает политику устойчивых закупок, кодекс поставщика, распределение ответственности внутри компании, ESG-критерии в закупочных процедурах, сегментацию поставщиков по уровню ESG-риска, аудиты поставщиков высокого риска и самооценки поставщиков среднего риска.

При этом Air Astana не пытается одномоментно превратить ESG в фильтр, через который смогут пройти только крупные поставщики с готовой нефинансовой отчетностью. В компании объясняют, что требования внедряются поэтапно с учетом разного уровня ESG-зрелости поставщиков в Казахстане. На первоначальном этапе акцент сделан на критериях, соблюдение которых уже предусмотрено законодательством и нормативными требованиями, а дополнительные ESG-факторы могут использоваться как желательные параметры и давать поставщику дополнительные баллы. В отдельных случаях, когда рынок уже

позволяет это сделать или специфика закупки требует повышенных требований, ESG-критерии становятся обязательными. При сопоставимых цене, качестве и других коммерческих условиях более развитые ESG-практики поставщика могут стать дополнительным преимуществом.

«ESG-требования не заменяют базовые критерии – цену, качество, безопасность и сроки. Они становятся еще одним важным фильтром при равных условиях. Таким образом, вопросы устойчивого развития рассматриваются как составная часть комплексной оценки поставщиков, а не как самостоятельный фактор, применяемый в отрыве от основных требований к продукции и услугам», – комментируют в Air Astana.

Пока компания не требует от поставщиков обязательного сокращения собственных Scope 1, 2 и 3. Вместо этого Air Astana намерена постепенно увеличивать долю поставщиков, которые предоставляют информацию о собственных выбросах. В дальнейшем эти данные должны позволить точнее оценивать углеродный след цепочки поставок и формировать более конкретные требования к контрагентам. Достоверность предоставляемой информации пока также проверяется преимущественно документально – через сертификаты и другие подтверждающие материалы. По мере развития рынка компания рассчитывает использовать независимые аудиты и внешнюю проверку нефинансовой отчетности поставщиков.

Наконец, устойчивость не обязательно означает более высокую стоимость закупки. В Air Astana уже был случай, когда при закупке дизельного топлива победила компания, одновременно предоставившая документы, соответствующие ESG-критериям, и предложившая наиболее выгодную цену. Такой пример хорошо показывает, как меняется сама роль ESG в закупках: это уже не обязательно выбор между экономической эффективностью и экологическими требованиями. При правильно выстроенной системе устойчивые критерии могут становиться дополнительным инструментом отбора поставщиков, а экологические и социальные показатели – частью той же коммерческой процедуры, в которой компания оценивает цену, качество, надежность и безопасность.



Freedom стал одним
из спонсоров Программы
восстановления
популяции тигров
в Казахстане

Фото: Мурат Рымжанов





Фото: Мурат Рымжанов



Фото: Мурат Рымжанов



Фото: Мурат Рымжанов

При поддержке корпоративного фонда «Freedom Шапағат» 31 июля 2026 года в дикую природу резервата «Иле-Балхаш» выпустили тигрицу Үміт. Фонд выступил спонсором транспортировки тигрицы и программы по возвращению тигров в Казахстан.

Александр ЛЕВИН

«Помощь в реинтродукции тигра в Казахстане соответствует Целям устойчивого развития ООН и деятельности фонда по поддержке экологических инициатив. Тигр относится к так называемым зонтичным видам животных, которые поддерживают всю экосистему и сохраняют ландшафт природы. Создавая условия для возвращения хищника, специалисты одновременно восстанавливают среду, необходимую множеству других животных и растений», – отмечают в фонде.

Freedom профинансировал конкретные задачи проекта: обучение казахстанских специалистов навыкам работы с тиграми, усиление части инфраструктуры резервата «Иле-Балхаш» и транспортировку четырех амурских тигров в Казахстан.

Администратором проекта является Комитет лесного хозяйства и животного мира МЭПР РК. В проекте участвуют Институт зоологии РК, Ассоциация сохранения биоразнообразия Казахстана, ОЮЛ «Ассоциация сохранения диких кошачьих «Жолбарыс», а также WWF и ПРООН, которые оказывают финансовую и экспертную поддержку.

Но почему тигр исчез?

Последние достоверные свидетельства и следы обитания тигра в Казахстане зафиксированы в 1948 году. На животное активно охотились по всему миру, в том числе в рамках политики по уничтожению хищников в XIX и начале XX века.

Обо всем по порядку

В 2010 году была принята глобальная программа ТХ2, поставившая цель удвоить численность тигров в природе к 2022 году. Ранее ученые из Всемирного фонда дикой природы (WWF) оценивали пригодность различных территорий Центральной Азии, Кавказа, Ближнего Востока для восстановления тигра. Территорию дельты реки Или и южного побережья озера Балхаш в Казахстане, где исторически обитал туранский тигр, определили как одну из самых перспективных. Исследования позволили сопоставить ДНК тигров из музейных коллекций с образцами современных животных. Оказалось, что ДНК животных туранской и амурской популяций фактически идентичны.

В 2010 году на Международном тигрином саммите Казахстан объявил о своей готовности вернуть у себя популяцию тигра, что стало политической основой для реализации проекта. В последующие годы эксперты Казахстана и других стран при участии Международного союза охраны природы (МСОП) разработали Программу реинтродукции тигра в Республике Казахстан.

В 2017 году Казахстан и Всемирный фонд дикой природы подписали меморандум о возвращении тигра в дельту реки Или и Южное Прибалхашье, а годом позже здесь создали государственный природный резерват «Иле-Балхаш».

В 2018–2023 годах в резерват завезли 119 куланов и выпустили 200 бухарских оленей, построили вольеры, установили автоматические поилки и организовали дополнительные корма.

«Кормовая база во многом определяет, сможет ли тигр закрепиться на новой территории. По оценкам специалистов, в среднем один тигр съедает около 60 копытных в год. Сейчас в районе выпуска насчитывается более 3000 копытных, а мониторинг показывает рост численности животных, в том числе кабана, одного из ключевых видов добычи тигра», – объяснили в Комитете лесного хозяйства и животного мира МЭПР РК.

От подготовки к активным действиям

В ноябре 2024 года к проекту присоединился корпоративный фонд «Freedom Шапағат», подписав меморандум о сотрудничестве с Министерством экологии и природных ресурсов.

В мае 2026 года из России в Казахстан прибыли четыре амурских тигра, которых предстояло подготовить к жизни в естественной среде. 31 июля в дикую природу резервата «Иле-Балхаш» выпустили первую тигрицу.

Первые наблюдения за Үміт дают специалистам возможность оценить, насколько подготовленная территория соответствует реальным потребностям хищника. «Сегодня известно, что тигрица Үміт успешно охотится на волков и кабанов. Кабанов и оленей в районе выпуска достаточно, поэтому проблем с питанием у нее нет», – объясняют в комитете.

Современные спутниковые ошейники позволяют и следить за перемещением животного в реальном времени, и контролировать основные жизненные параметры, такие как температура тела, состояние окружающей среды и активность животного.

Почему это важно для экологии

Получается замкнутая система: восстановление тугайных лесов и тростниковых зарослей создает укрытия и кормовую среду для животных, увеличение численности травоядных формирует кормовую базу для хищников, а возвращение тигра восстанавливает верхний уровень пищевой цепи. В дальнейшем это должно позволить природным механизмам регулирования численности животных работать с меньшим вмешательством человека.

Что дальше?

Государственная программа реинтродукции тигра рассчитана как минимум на 35 лет. Выпуск тигрицы Үміт относится лишь к началу второго этапа. После этого предстоят новые выпуски, наблюдение за адаптацией животных, формирование пар и самое важное – появление и выживание потомства.

«Сейчас еще один тигр, самец из прибывшей группы, проходит тестирование перед выпуском. Его здоровье оценивается как хорошее, а поведение, по данным фонда, соответствует поведению дикого животного. Кормление проводят дистанционно, а прямой контакт с людьми исключен. До выпуска животных специалисты должны убедиться, что тигры способны обходиться без человека. Программа реинтродукции будет продолжаться до формирования устойчивой популяции тигра, способной к естественному размножению в природе», – делятся планами в комитете.

После успешного формирования начальной популяции ожидается рост интереса туристов всего мира к резервату «Иле-Балхаш». Как показывает опыт Индии, туризм, связанный с наблюдением за тиграми, является наиболее востребованной формой экологического туризма на охраняемых территориях. Кроме того, это источник финансового благополучия для местных жителей, что для государства является приоритетом.

¹ 31 июля в дикую природу резервата «Иле-Балхаш» выпустили первую тигрицу.

² Спутниковые ошейники позволяют следить за перемещением животного в реальном времени.

³ Программа реинтродукции тигра рассчитана как минимум на 35 лет. Выпуск тигрицы Үміт относится лишь к началу второго этапа.



Роль ESG в битве за таланты

Работа и карьера в современном мире становятся не только средством самореализации и заработка, но и способом вносить вклад в жизнь общества. Уже мало кого удивляет, когда молодые сотрудники отклоняют предложения о работе из-за личной этики или убеждений. Экологические, социальные и управленческие стратегии становятся важнейшей частью корпоративной среды, и все большую актуальность приобретают отношение сотрудников к ESG-повестке компании и степень их вовлеченности в корпоративные инициативы и обязательства.

Анжела ПЕТРОВСКАЯ

Согласно юбилейному исследованию Deloitte «Прогресс на собственных условиях», 96% представителей поколения Z и 97% миллениалов утверждают, что наличие ощущения смысла в работе важно для их общей удовлетворенности трудом и благополучия, и около 64% опрошенных молодых специалистов хотя бы раз увольнялись из компании, если ее реальные действия и ценности расходились с их собственными убеждениями.

«За последние 15 лет эти поколения в ощутимой степени изменили сферу труда, – отмечает Элизабет Фабер, глобальный директор по персоналу и корпоративной культуре компании Deloitte. – И сегодня они осознанно выбирают, когда и при каких условиях будут стремиться к лидерству и принимать важные жизненные решения».

Учитывая потребности поколений Y и Z, работодателям приходится использовать экологические, социальные и корпоративные стандарты в битве за таланты, предоставляя сотрудникам расширенный соцпакет, гибкие условия труда, возможность влиять на деятельность компании и участвовать в общественных инициативах.

■ Например, Salesforce, американская технологическая компания, мировой лидер в разработке облачных CRM-систем, сфокусировался на S и G, внедрив практику регулярного аудита заработных плат (Equal Pay Assessment). Если выявляется необоснованный гендерный или расовый разрыв в оплате труда на одинаковых позициях, компания доплачивает сотрудникам. Также в Salesforce внедрен стандарт корпоративной благотворительности «1-1-1»: компания выделяет 1% рабочего времени сотрудников, 1% своей продукции и 1% акций на благотворительность. В результате у них один из самых низких показателей текучести кадров и стабильно высокие позиции в списках Best Places to Work.

■ В IKEA сделали ставку на цикличную экономику (использование переработанных и пригодных для вторичной переработки материалов) и вовлечение персонала в локальные экоинициативы. Компания предоставляет сотрудникам скидки и субсидии на внедрение устойчивых решений (солнечные панели, экономичные смесители) дома. На рабочих местах линейный персонал участвует в проектах по переработке и сокращению пищевых отходов. Следствие этих инициатив – высокая вовлеченность сотрудников и сильный бренд работодателя в сегменте ретейла, позволяющий снижать затраты найма на массовые позиции.

■ В Accenture отказались от формальных требований к наличию диплома в пользу реальных навыков и развития инклюзивной экосистемы. В рамках программы ученичества (Apprenticeship Program) компания привлекает кандидатов без высшего образования и людей, меняющих профессию, инвестируя в их переквалификацию. Кроме того, Accenture развивает программы адаптации для людей с аутизмом и другими особенностями нейроразвития, что способствует привле-

чению уникальных талантов и формированию устойчивой внутренней культуры поддержки.

■ В Airbnb пересмотрели концепцию баланса работы и личной жизни. Стратегия Live and Work Anywhere позволяет сотрудникам работать из любой точки страны проживания без снижения заработной платы (даже при переезде из мегаполисов в небольшие города), а также работать до 90 дней в году более чем из 170 стран мира. В итоге в первые дни после анонса этой политики раздел вакансий на сайте компании посетили более 1 млн человек, а вовлеченность действующих сотрудников достигла исторического максимума.

Подобные примеры можно приводить бесконечно, поскольку эффективные экологические, социальные и управленческие стратегии становятся общемировым стандартом и действенным способом привлечения и удержания сотрудников.

Курс на человекоцентричность: как казахстанские компании строят сильную корпоративную культуру

Представители казахстанских компаний также подтверждают, что интеграция принципов социальной ответственности (S) уже давно вышла за рамки традиционных универсальных соцпакетов, став одним из ключевых факторов привлечения талантов и долгосрочной устойчивости. Как отмечают эксперты, внедрение социального блока в Казахстане основано на создании безопасной рабочей среды, равных возможностей, внедрении программ профессионального обучения внутри компаний и переходе к человекоцентричному подходу, когда забота о команде и внутренняя культура позволяют избежать репутационных и кадровых кризисов.

При этом инвестиции в социальный капитал становятся едва ли не базовым условием для построения бизнес-модели, способной успешно конкурировать на внутреннем и международном рынках.

“

УЧИТЫВАЯ ПОТРЕБНОСТИ ПОКОЛЕНИЙ Y И Z, РАБОТОДАТЕЛЯМ ПРИХОДИТСЯ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ, СОЦИАЛЬНЫЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ В БИТВЕ ЗА ТАЛАНТЫ, ПРЕДОСТАВЛЯЯ СОТРУДНИКАМ РАСШИРЕННЫЙ СОЦПАКЕТ.



Игорь КИМ,
директор по развитию бизнеса
компании Acer в Казахстане, странах
Центральной Азии и Кавказа
(фото из личного архива)

«Если говорить о роли ESG в привлечении сотрудников, мне кажется, здесь произошла довольно заметная перемена. Еще несколько лет назад при выборе работодателя люди в первую очередь смотрели на зарплату, должность, карьерные перспективы. Все это, конечно, нигде не исчезло. Но сегодня, особенно для молодых специалистов, стало гораздо важнее понимать, что это за компания, какие у нее ценности и совпадают ли они с их собственными. Буквально на прошлой неделе мы искали сотрудника для развития наших суббрендов Acer Gadget и Packard Bell на развивающихся рынках региона, в том числе в Кыргызстане. И я обратил внимание на интересный момент: молодые кандидаты были готовы рассматривать переезд в другую страну и достаточно скромный стартовый оклад ради возможности работать с Acer и участвовать в запуске нового направления. Для меня это хороший пример того, что сегодня бренд работодателя, его культура, масштаб задач и ощущение причастности к большой международной компании имеют для молодых специалистов не меньшее значение, чем первоначальный уровень дохода.

В Acer это особенно заметно, поскольку у нас есть глобальная инициатива Project Humanity, которая появилась не просто как очередная корпоративная ESG-программа. Ее идея в том, чтобы сами сотрудники могли участвовать в экологических, образовательных и социальных проектах, предлагать свои инициативы и постепенно переносить эти принципы в повседневную работу. И здесь для меня очень показательная цифра: по итогам 2025 года в Project Humanity были вовлечены 93% сотрудников Acer.

Другим важным направлением является Acer Earthion – платформа, объединяющая Acer, поставщиков, партнеров и сотрудников вокруг экологической трансформации бизнеса. Она охватывает такие направления, как использование возобновляемой энергии, экологичный дизайн продуктов и упаковки, снижение углеродного следа производства, логистики и цепочки поставок.

Пример того, как эти принципы превращаются в реальный продукт, – одна из линеек наших ноутбуков: при производстве их корпуса и некоторых других элементов используется переработанный пластик, а упаковка проектируется с учетом сокращения количества однора-

зовых материалов и возможности дальнейшей переработки. То есть для сотрудника Earthion – это не просто глобальные цели компании и цифры в ESG-отчете. Он может буквально увидеть результат этой работы в продукте, который мы каждый день предлагаем нашим партнерам и покупателям. И, на мой взгляд, именно такие конкретные примеры лучше всего показывают, как экологические принципы могут становиться частью обычного бизнеса.

Еще один хороший пример – наш европейский офис Асер в районе Лугано, в Биоджо. Здесь ESG – это не какая-то абстрактная корпоративная стратегия, а вещи, с которыми сотрудники сталкиваются каждый день. Офис во многом построен по принципу умного здания: освещение работает с учетом присутствия людей и времени суток, системы позволяют не расходовать лишнюю электроэнергию и воду, а само здание спроектировано с большим вниманием к энергоэффективности. Например, даже внешний стеклянный фасад здесь не просто элемент дизайна – его конструкция может адаптироваться к погоде и интенсивности солнечного света, позволяя уменьшать нагрев здания летом и, наоборот, использовать солнечную энергию зимой. Системы отопления и охлаждения здания работают на возобновляемых источниках энергии.

Мне кажется, именно из таких, на первый взгляд, небольших вещей и складывается настоящее отношение компании к ESG. Можно много говорить сотрудникам о необходимости экономить электричество или воду, а можно сделать так, чтобы сама среда вокруг тебя помогала это делать автоматически. Ты вышел из помещения – свет не горит впустую, вода не расходуется без необходимости, освещение меняется в зависимости от условий. Человек может даже не задумываться об этом каждый день, но постепенно ответственное отношение к ресурсам становится частью обычной рабочей культуры.

И для меня здесь есть еще один важный момент: если компания говорит об экологии своим клиентам, партнерам и сотрудникам, она должна начинать с себя. Когда сотрудник видит эти принципы не только в презентации про ESG, но и в продукте, который он продает, в упаковке, которую открывает, и даже в офисе, в который каждое утро приходит на работу, отношение к таким инициативам становится совершенно другим.

Но я бы не сводил привлекательность работодателя только к большим ESG-проектам. Для сотрудника не менее важно то, что происходит с ним каждый день: возможность развиваться, обучаться, предлагать свои идеи и иметь нормальный баланс между работой и личной жизнью.

Например, у нас в Асер не принято следить за тем, во сколько сотрудник пришел в офис и во сколько ушел. Есть проект, есть конкретная задача, понятны сроки и результат, который от тебя ожидают. А как ты организуешь свое время, чтобы этого результата добиться, во многом уже твоя ответственность. Мне кажется, такой подход дает человеку ощущение свободы и одновременно учит отвечать за результат. В конечном итоге для нас важнее не количество часов, проведенных за рабочим столом, а то, что человек реально сделал.

“

ЛЮДИ ВСЕ ЧАЩЕ ХОТЯТ ПОНИМАТЬ, ЗАЧЕМ ОНИ ДЕЛАЮТ СВОЮ РАБОТУ И ЧАСТЬЮ КАКОЙ КОМПАНИИ ОНИ ЯВЛЯЮТСЯ. ОСОБЕННО ЭТО ЗАМЕТНО У МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ. ИМ УЖЕ НЕДОСТАТОЧНО УСЛЫШАТЬ ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ: «У НАС ХОРОШАЯ ЗАРПЛАТА И МЕЖДУНАРОДНАЯ КОМПАНИЯ».

В целом в Асер достаточно много внимания уделяется обучению и развитию людей, внутренней мобильности, гибким форматам работы, здоровью и благополучию сотрудников. При этом конкретные программы и бенефиты, конечно, отличаются от страны к стране.

На мой взгляд, самое интересное изменение последних лет заключается в другом. Люди все чаще хотят понимать, зачем они делают свою работу и частью какой компании они являются. Особенно это заметно у молодого поколения. Им уже недостаточно услышать от работодателя: «У нас хорошая зарплата и международная компания». Людям хочется быть частью чего-то большего и глобального, понимать, что их работа приносит пользу не только бизнесу. Возможно, немного пафосно прозвучит, но им хочется вносить свой вклад в то, чтобы сделать мир лучше или даже в какой-то степени «спасти мир». И мне кажется, это действительно важно.

Именно поэтому такие вещи, как отношение компании к экологии, обществу и собственным сотрудникам, перестают быть просто красивыми словами в корпоративном отчете. Когда человек видит, что за ними стоят реальные проекты и реальные действия, появляется другое ощущение причастности к компании и к тому, что она делает.

И здесь ESG действительно становится частью борьбы за таланты. Не думаю, что человек выберет работодателя исключительно из-за экологической программы. Но когда есть выбор между несколькими хорошими компаниями, культура, ценности и возможность чувствовать, что твоя работа имеет более широкий смысл, вполне могут стать тем фактором, который повлияет на решение.

Для нас в Асер это, наверное, и есть главный смысл таких инициатив: не заставить сотрудников участвовать в ESG, а создать среду, в которой люди сами хотят быть частью этих изменений».





Жазира ЖУНУСОВА,
директор по персоналу
«Mareven Food Тянь-Шань»
(фото из личного архива)

«В «Mareven Food Тянь-Шань» мы смотрим на социальные программы шире, чем просто на набор бенефитов. Для нас важно создавать среду, в которой сотруднику комфортно работать, развиваться, проявлять инициативу и строить карьеру внутри компании.

Один из важных показателей для нас – более 60% сотрудников выросли внутри компании. Мы стараемся в первую очередь развивать внутренний кадровый резерв и давать сотрудникам возможности переходить на более сложные и ответственные роли.

Отдельное направление – поддержка инициатив. Любой сотрудник компании может предложить идею по улучшению процессов, по модернизации оборудования, автоматизации и другие, при этом вознаграждается не только сама инициатива. По утвержденной методологии рассчитывается экономический эффект от ее реализации, и в случае принятия сотруднику выплачивается дополнительная премия.



Также компания предоставляет сотрудникам доступ к ИИ-помощнику и оплачивает его использование. Это помогает быстрее решать рабочие задачи, сокращать объем рутины и постепенно формировать культуру использования современных цифровых инструментов.

Для производственного персонала предусмотрены стажировки и обучение непосредственно на рабочем месте. Работает реферальная программа «Приведи друга», по которой сотрудники могут рекомендовать кандидатов и получать вознаграждение за успешное трудоустройство.

Есть и стандартные, но важные для производственной компании меры поддержки: ДМС, корпоративная развозка, питание, обеспечение спецодеждой, собственная прачечная, увеличенное количество дней ежегодного отпуска и дополнительные социальные отпуска в связи со значимыми событиями в жизни сотрудников, выплаты за стаж работы.

Отдельное внимание уделяем бытовым условиям и организации рабочего пространства. Например, на производстве и в офисе используются роботы для мойки полов, это одновременно вопрос чистоты и автоматизации рутинных процессов».



Ольга ЯКУПОВА,
председатель совета директоров
кадрового холдинга Elite
(фото из личного архива)

«Если говорить о Казахстане, то ESG-повестка уже достаточно прочно вошла в практику крупного бизнеса. При этом социальная составляющая ESG постепенно выходит за рамки привычного понимания соцпакета и отдельных HR-инициатив. Сегодня крупные компании все чаще рассматривают благополучие сотрудников как элемент системы управления человеческим капиталом.

При этом я бы выделила несколько заметных изменений в подходе к этим инструментам.

Во-первых, само понятие wellbeing становится гораздо шире. Помимо ДМС и корпоративного спорта, компании уделяют внимание психологическому и финансовому благополучию, медицинской поддержке, восстановлению, отдыху и развитию сотрудников. Сюда же входит поддержка семей: детский отдых и оздоровление, программы для детей сотрудников, помощь семьям с детьми с особыми потребностями. В некоторых компаниях социальная поддержка включает даже жилищные программы. То есть wellbeing – это уже не только дополнительные бенефиты, а более комплексный подход к благополучию сотрудника.

Во-вторых, социальные программы становятся более персонализированными. Компании все чаще учитывают потребности разных поколений сотрудников и их жизненные обстоятельства. Для кого-то важны гибкий график и удаленная работа, для кого-то – обучение и карьерное развитие, для кого-то – медицинская и семейная поддержка. Поэтому универсальный соцпакет постепенно перестает быть единственным инструментом.

В-третьих, меняется сама рабочая среда. Речь идет не только о комфорте офиса. Для производственных компаний это безопасность, питание, транспорт, бытовые помещения, здравпункты и условия проживания. Для офисных сотрудников – возможность выбирать формат работы, пространства для концентрации и командной работы, гибкость рабочего дня. Все это становится частью того, что сотрудник оценивает при выборе работодателя.

Наконец, компании начинают не просто предоставлять социальные программы, а изменять их востребованность и получать обратную связь. Для этого используются регулярные опросы, цифровые HR-сервисы и внутренние каналы обращений. Сотрудник может сообщить о проблеме, получить ответ, предложить идею или повлиять на изменение рабочего процесса. Это уже другой уровень взаимодействия: компания не только предлагает бенефиты, но и проверяет, действительно ли они отвечают потребностям людей.

Если смотреть на рынок труда в целом, сильные специалисты сегодня оценивают работодателя уже не только по уровню заработной платы. Важны совокупность условий, возможности развития, качество управления, гибкость, корпоративная культура и то, насколько компания учитывает реальные потребности сотрудников. Поэтому социальные программы становятся частью общего ценностного предложения работодателя и напрямую связаны с его способностью привлекать и удерживать людей.

При этом возможности крупного бизнеса и МСБ различаются. У крупных компаний такие программы чаще систематизированы и включены в ESG- и HR-стратегию. В небольшом бизнесе они могут быть гораздо проще: гибкий график, дополнительный выходной, обучение за счет компании, помощь сотруднику в сложной ситуации, семейных мероприятиях. Но практики крупных работодателей постепенно становятся ориентиром для рынка, а то, что раньше воспринималось как дополнительная опция, – частью ожиданий кандидатов и сотрудников.

Это отражается и на более широком уровне. В Казахстане социальную устойчивость работодателей начинают оценивать более системно: в 2026 году появились соответствующие исследования, а в государственных критериях социальной ответственности бизнеса учитываются условия труда, обучение и развитие сотрудников, социальные программы и производственная безопасность.

Поэтому сегодня социальная составляющая ESG – это уже не только вопрос корпоративной ответственности или имиджа компании. Она становится частью ценностного предложения работодателя и одним из факторов, которые влияют на привлечение и удержание специалистов».

Зачем стартапам встраивать ESG в ДНК продукта?

Если раньше принципы экологичности, социальной ответственности и качественного корпоративного управления ассоциировались с крупными корпорациями, вынужденными отчитываться перед инвесторами и регуляторами, то сегодня их внедрение – жизненная необходимость. Для стартапов интеграция ESG в ДНК продукта может стать еще и стратегическим инструментом выживания и роста.

Анжела ПЕТРОВСКАЯ

Долгое время считалось, что стартапам ранних стадий не до этого: их главная цель – выжить, запустить MVP (минимально жизнеспособный продукт) и определить Product-Market Fit. Однако реалии венчурного рынка изменились. Инвесторы, регуляторы, да и сами потребители стали гораздо строже относиться к стартапам и продуктам, которые те предлагают.

Как игнорирование ESG убивает бизнес

Умные по-прежнему учатся на чужих ошибках, поэтому лучше всего необходимость внедрения ESG демонстрируют не успешные кейсы, а громкие провалы компаний, проигнорировавших даже одну из трех составляющих.

Governance: стартап Fast – провальная финансовая стратегия

Этот американский финтех-стартап стал одним из самых поучительных примеров крушения многообещающих компаний в истории Кремниевой долины. За три года сервис быстрой оплаты для интернет-магазинов (в один клик и без паролей) привлек более \$120 млн венчурных инвестиций, включая раунды от платежного гиганта Stripe. Однако компания провалила блок Governance (G), сжигая деньги на агрессивный пиар, спонсорство спортивных команд, сомнительные маркетинговые мероприятия. Сообщалось, что расходование средств компанией достигало \$10 млн в месяц, что в разы превышало ее выручку.

В итоге после охлаждения венчурного рынка Fast не смог привлечь новый раунд финанси-

рования и найти покупателей. Стартап, полностью потратив привлеченные венчурные миллионы, закрылся в апреле 2022 года, а его история стала хрестоматийным примером неэффективного управления бюджетом.

Environment: стартап Bio-on – экофальсификация

Этот знаменитый итальянский биотехнологический стартап прошел путь от зеленого единорога до участника одного из самых громких корпоративных скандалов.

Главной инновацией Bio-on стала технология производства РНА (полигидроксиспиртов) – полностью биоразлагаемого пластика, созданного из отходов сельского хозяйства с помощью естественной ферментации бактерий. Компания привлекла огромные инвестиции, достигла капитализации более 1 млрд евро и заключила партнерства с гигантами пищевой промышленности. Однако расследование инвестиционной компании Quintessential Capital Management (QCM) и финансовых регуляторов вскрыло, что производственные мощности экозаводов отсутствовали почти полностью. Компания запустила лишь один завод. При этом финансовые показатели и объемы выпуска экологичного сырья систематически фальсифицировались.

После публикации отчетов о мошенничестве акции компании рухнули, началось официальное расследование, подтвердившее выводы QCM. Руководство компании попало под следствие, и в декабре 2019 года Bio-on официально объявила о банкротстве, став примером того, как ценная идея (борьба с загрязнением пластиком) была разрушена фальсификацией отчетности ради роста акций.

Social: The Wing – стартап с токсичным микроклиматом

The Wing – американский стартап, сеть эксклюзивных женских коворкингов и закрытых социальных клубов. Несмотря на стоимость членства, которая составляла около \$215–250 в месяц, на пике популярности в его листе ожидания числилось до 35 тыс. человек. The Wing позиционировался как оазис инклюзивности, безопасности и социальной заботы о женщинах. Однако в 2020 году публикации New York Times и Jezebel утверждали, что за утопическим образом скрывались расизм и токсичная культура злоупотреблений в отношении сотрудников. На фоне забастовок сотрудников инвесторы отвернулись от стартапа, начались скандалы, и компания была вынуждена закрыться.

Как показала история The Wing, для стартапов социальная ответственность начинается не с пафосных фраз, предназначенных для инвесторов, а с благоприятного внутреннего микроклимата. В противном случае кризис внутри команды способен уничтожить проект быстрее конкурентов.

Что дает ESG на старте?

Интеграция ESG – это своего рода перерождение из формата «мы делаем бизнес, чтобы заработать» в формат «мы решаем проблему рынка устойчивым способом». Как показали приведенные выше примеры, игнорирование принципов ESG может повлечь за собой крах бизнеса, в то время как следование им дает ряд преимуществ.

■ Высококвалифицированные сотрудники выбирают работу в компаниях, совпадающих с ними по ценностям. Продукты, решающие социальные или экологические проблемы, прозрачная корпоративная культура и значимая миссия становятся ключевыми факторами, порой привлекая кадры эффективнее, чем высокие зарплаты.

■ Архитектура продукта, изначально учитывающая комплаенс и безопасность данных, может сократить объем будущих переделок в случае регуляторных нововведений.

■ В последнее время потребители (особенно зумеры и миллениалы) и корпоративные клиенты выбирают продукты, польза которых очевидна для общества и планеты.

■ Принципы корпоративного управления и этических норм, заложенные на старте, снижают риск юридических конфликтов и глубокой перестройки структуры при выходе на глобальные рынки или подготовке к M&A-сделкам.

■ Венчурные фонды и институциональные инвесторы все чаще обязаны отчитываться по стандартам устойчивого развития (например, SFDR в ЕС) или соблюдать аналогичные локальные требования, соответственно, они отбирают проекты по критериям устойчивого развития. Стартапы с ESG-ДНК автоматически попадают в фокус внимания impact-фондов.





“

ИНТЕГРАЦИЯ ESG – ЭТО СВОЕГО РОДА ПЕРЕРОЖДЕНИЕ ИЗ ФОРМАТА «МЫ ДЕЛАЕМ БИЗНЕС, ЧТОБЫ ЗАРАБОТАТЬ» В ФОРМАТ «МЫ РЕШАЕМ ПРОБЛЕМУ РЫНКА УСТОЙЧИВЫМ СПОСОБОМ».



Мират АХМЕТСАДЫКОВ,
сооснователь экосистемы MOST и CEO
в MOST Finance
(фото из личного архива)

Комментарий эксперта

«Для нас ESG не является отдельным критерием, по которому мы принимаем решение, инвестировать или нет. На ранней стадии мы прежде всего смотрим на команду, рынок, продукт, потенциал масштабирования и экономику бизнеса.

Но ESG все чаще становится частью инвестиционного качества компании. Если стартап изначально понимает свое влияние на окружающую среду и общество, ответственно работает с данными, сотрудниками и корпоративным управлением, это снижает риски и в перспективе облегчает доступ к международному капиталу, крупным корпоративным клиентам и новым рынкам.

Я это вижу и на собственном опыте. Параллельно с венчурным бизнесом мы развиваем MOST Finance – финтех-проект, ориентированный на финансирование малого и среднего бизнеса. И когда мы работаем с европейскими и международными инвесторами и финансовыми институтами, наличие понятных ESG-политик уже становится важной частью диалога. Инвестор хочет понимать не только финансовые показатели и качество портфеля, но и то, как устроены корпоративное управление, социальная ответственность, работа с клиентами и рисками. Когда эти принципы заложены в компании заранее, привлекать международный капитал значительно проще.

При этом я бы разделял ESG как формальное соответствие требованиям и ESG, встроенное непосредственно в бизнес-модель. Для ClimateTech, GreenTech, части EdTech, HealthTech и FinTech социальный или экологический эффект может быть не дополнительной функцией, а частью самого продукта. Тогда impact способен напрямую создавать коммерческую ценность.

Поэтому для меня ESG – это не про раздел в презентации и не про отчетность ради отчетности. Это часть зрелости бизнеса. Стартапу не обязательно с первого дня создавать сложную ESG-систему, но базовые принципы правильного управления лучше закладывать сразу. Когда компания вырастет, это может серьезно повлиять на то, какой капитал ей будет доступен и на каких рынках она сможет работать».

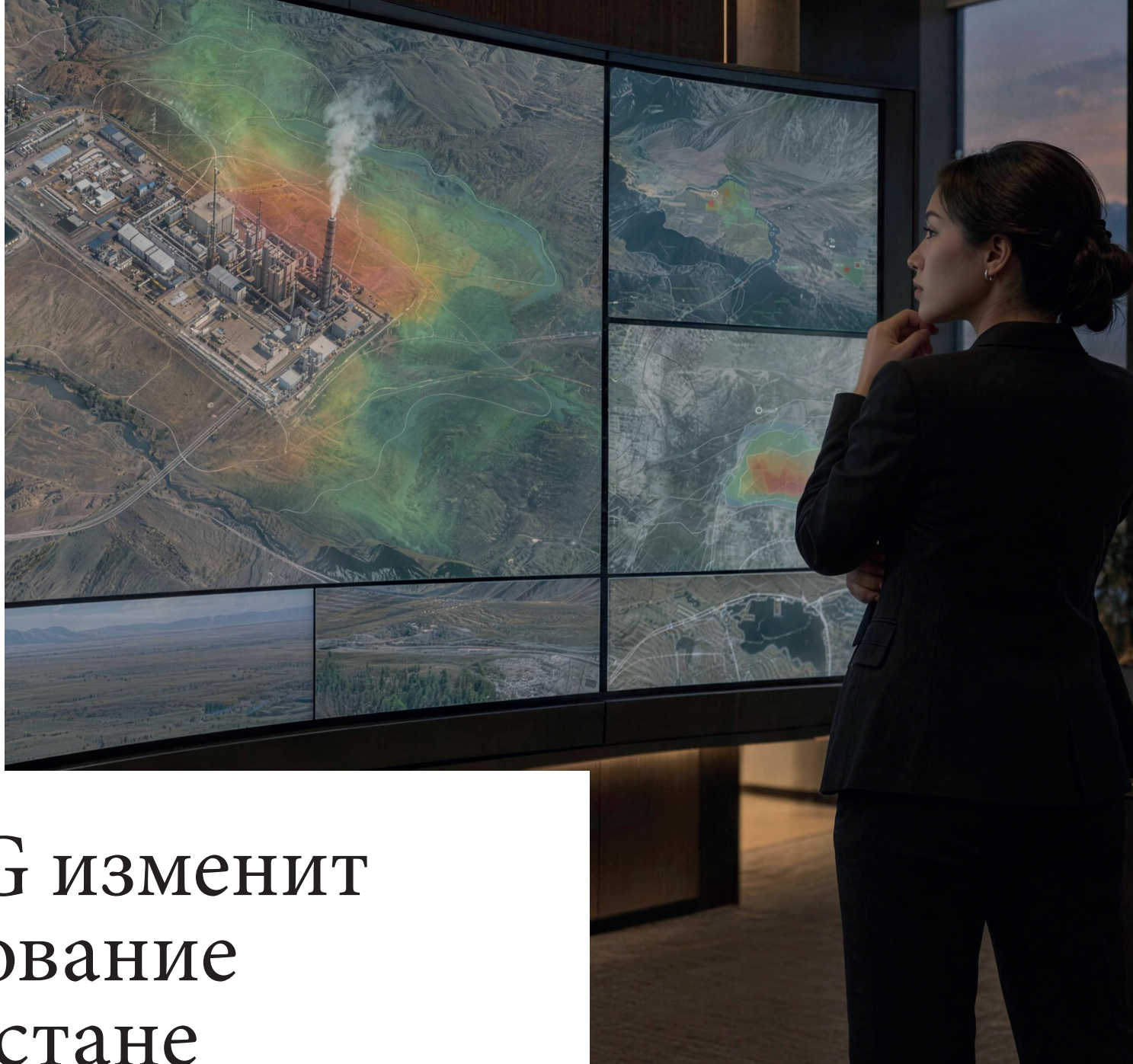
Казахстанская специфика взаимодействия стартапов с ESG-повесткой

Как показало первое национальное исследование стартап-экосистемы Kazakhstan Startup Landscape 2026, представленное на форуме AI & Digital Bridge 2026, казахстанская стартап-экосистема демонстрирует устойчивый количественный рост. С 2020 года число стартапов в базе исследования увеличилось почти в 5 раз, а объем венчурного финансирования вырос более чем в 23 раза. При этом доступ к инвесторам ищут 47% стартапов ранних стадий.

Для многих казахстанских стартапов ESG – это возможность развития и роста через реальную пользу, когда они помогают крупной индустрии экономить ресурсы либо создают социальные продукты, решающие острые инфраструктурные проблемы. К примеру, экостартапы (в сфере оптимизации энергопотребления или переработки) выживают, когда получают корпоративный заказ от заводов и недропользователей.

Часто крупные промышленные предприятия сами ищут технологические решения с целью снижения выбросов и прохождения экологического аудита, поэтому у стартапов, предлагающих, к примеру, датчики контроля выбросов или предиктивную аналитику износа оборудования, шансы на пилоты выше.

Стоит отметить, что большой пул успешных местных стартапов изначально был сосредоточен в сферах EdTech, GovTech и HealthTech. При этом казахстанские фаундеры зачастую решают задачи блока Social на уровне страны (программа Tech Orda), улучшая качество жизни, создавая рабочие места в регионах и повышая цифровую инклюзивность.



Как ESG изменит кредитование в Казахстане и какую роль здесь играет ИИ

Банковский сектор Казахстана постепенно переходит к новому этапу развития ESG-повестки. С 2027 года для финансовых организаций расширяются требования к раскрытию нефинансовой информации и учету экологических и социальных рисков. При этом некоторые банки в Казахстане начали системную ESG-трансформацию значительно раньше, ориентируясь не только на регуляторные требования, но и на международные стандарты и лучшие практики.

Николай ХАЛАБУЗАРЬ

По итогам S&P Global Corporate Sustainability Assessment (CSA) 2026 Банк ЦентрКредит получил 78 баллов из 100 против 75 баллов в 2025 году и 61 балла в 2024 году. Таким образом, за два года результат банка вырос на 17 баллов. Как удалось добиться такого прогресса? Как ESG интегрируется в процессы банка? Об этом рассказывают вице-президент по управлению данными и AI **Рубина Лозовая** и Chief Sustainability Officer **Арнур Ибраев**.



Арнур ИБРАЕВ,
Chief Sustainability Officer
(фото из личного архива)

– Как получилось, что банк вышел на такой высокий уровень ESG еще до введения обязательных требований к отчетности?

Арнур Ибраев: После публикации регулятором Дорожной карты по внедрению принципов ESG в регулирование финансового рынка Казахстана мы провели GAP-анализ и фактически стояли перед выбором: ограничиться выполнением формирующихся регуляторных требований либо провести более глубокую ESG-трансформацию на основе международных стандартов и лучших практик.

Акционеры и правление банка поддержали второй подход. Поэтому уже с 2023 года мы начали системно внедрять ESG в деятельность банка – от принципов ответственного финансирования и управления экологическими и соци-



МЫ РАССМАТРИВАЕМ ESG НЕ ТОЛЬКО КАК ВОПРОС СООТВЕТСТВИЯ ТРЕБОВАНИЯМ, НО И КАК ИНСТРУМЕНТ ДОЛГОСРОЧНОГО РАЗВИТИЯ БАНКА И НАШИХ КЛИЕНТОВ.

– Насколько БЦК уже соответствует новым ESG-требованиям для банков Казахстана?

А. И.: На сегодняшний день банк соответствует действующим требованиям и рекомендациям регулятора в области ESG и во многом уже реализовал практики, которые становятся обязательными для финансового рынка.

В соответствии с Дорожной картой АРРФР с 2027 года финансовые организации должны перейти к раскрытию нефинансовой информации. БЦК при этом уже третий год подряд выпускает верифицированный отчет об устойчивом развитии. Отчетность формируется с учетом Руководства регулятора по раскрытию информации в области климата и устойчивого развития, а также международных стандартов GRI, SASB и IFRS S1/S2.

Аналогичный подход применяется в ответственном финансировании. Банк внедрил систему управления экологическими и социальными рисками с учетом рекомендаций АРРФР. С 2025 года по крупным корпоративным клиентам проводится оценка ЭИС-рисков и формируются соответствующие заключения до рассмотрения кредитных заявок уполномоченными подразделениями. Также внедрена процедура идентификации и маркировки зеленых кредитов.

При этом наша задача не ограничивается внутренними процессами банка. Мы регулярно проводим обучающие мероприятия для корпоративных клиентов, помогая им повышать ESG-зрелость и постепенно адаптироваться к новым требованиям.

Поэтому для БЦК новые требования означают дальнейшее развитие уже действующей ESG-инфраструктуры, совершенствование внедренных процессов и последовательное расширение практик устойчивого развития как внутри банка, так и во взаимодействии с корпоративными клиентами.

– ESG-факторы в 2027 году коснутся заемщиков – банки перед выдачей кредитов субъектам крупного бизнеса должны будут проверять их на ESG. Как это будет влиять на финальные решения о финансировании?

А. И.: Как я уже отмечал, банк начал внедрять инструменты ответственного финансирования еще в 2023 году. В 2024 году методология была адаптирована с учетом рекомендаций регулятора, а с 2025 года по крупным корпоративным клиентам банк формирует отдельные заключения по экологическим и социальным рискам до рассмотрения кредитных заявок уполномоченными органами банка.

На текущем этапе результаты ЭИС-оценки напрямую не определяют решение о предо-

ставлении финансирования. Основная задача – выявить потенциальные экологические и социальные риски клиента, оценить их возможное долгосрочное влияние и учитывать эту информацию в рамках кредитного процесса.

Одновременно такой подход позволяет банку уже сейчас накапливать необходимые данные и практический опыт для подготовки к дальнейшим изменениям регуляторных требований. Поэтому к 2027 году для БЦК это будет не внедрение нового процесса с нуля, а дальнейшее развитие уже действующей системы управления ЭИС-рисками.

– Если ESG-оценка не означает автоматического отказа, то какие дополнительные условия банк может поставить заемщику и от чего они зависят?

А. И.: По результатам оценки банк идентифицирует экологические и социальные риски с учетом специфики деятельности клиента и формирует соответствующие рекомендации. В зависимости от уровня выявленных рисков они могут касаться совершенствования внутренних ESG-процессов, экологического и социального менеджмента, раскрытия информации или разработки мероприятий по снижению выявленных рисков.

При необходимости банк также проводит консультационные сессии для клиентов как в рамках обучающих мероприятий, так и по индивидуальным запросам.

Такой подход позволяет клиентам не только учитывать рекомендации АРРФР, но и постепенно адаптироваться к требованиям международных финансовых институтов и институтов развития. Кроме того, повышение ESG-зрелости особенно актуально для компаний, работающих или планирующих работать на международных рынках, включая европейский, где требования в области устойчивого развития становятся все более значимыми.

То есть наша задача – не просто выявить ESG-риски, а помочь клиенту понять их и определить практические шаги по их снижению.

– Это же пока не является обязательным стандартом ESG...

А. И.: Совершенно верно. ESG пока не является в полном объеме обязательным стандартом, однако банк, понимая свою социально-экономическую ответственность, учитывает не только финансовые, но и нефинансовые факторы долгосрочного развития.

Результаты этой работы уже измеримы. ESG-оценка банка в рамках S&P Global CSA выросла с 61 балла в 2024 году до 78 баллов в 2026 году, то есть рост составил около 28%. Это результат системной работы не только направления устойчивого развития, но и всей команды банка, вовлеченной во внедрение ESG-практик и повышение качества раскрытия информации.

Не менее важным для нас является развитие ESG-зрелости клиентов: понимание и учет долгосрочных экологических и социальных рисков, а также расширение доступа к современным энергоэффективным и устойчивым технологиям. Именно поэтому мы рассматриваем ESG не только как вопрос соответствия требованиям, но и как инструмент долгосрочного развития банка и наших клиентов.

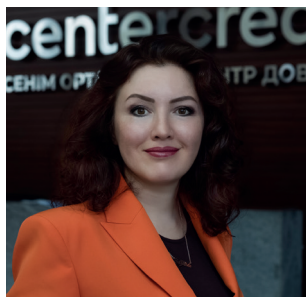
альными рисками до корпоративного управления, отчетности и климатической повестки.

Когда в 2024 году АРРФР опубликовало Руководство по управлению экологическими и социальными рисками, значительная часть необходимых инструментов у нас уже действовала. Мы адаптировали существующую систему с учетом рекомендаций регулятора, а не начинали создавать ее с нуля.

При этом мы изначально ориентировались не только на локальные требования, но и на международные стандарты. Банк первым среди банков Казахстана выпустил отчет об устойчивом развитии с независимым подтверждением и первым среди банков в Центральной Азии утвердил климатическую стратегию, предусматривающую сокращение выбросов парниковых газов на 42% к 2030 году и увеличение зеленого кредитного портфеля до 400 млрд тенге.

Отдельное внимание было уделено корпоративному управлению: при совете директоров создан комитет по устойчивому развитию, а на уровне банка сформировано специализированное подразделение, ответственное за реализацию ESG-повестки и климатической стратегии.

Таким образом, высокий текущий уровень ESG банка отражает результаты последовательной трансформации, начатой заблаговременно и изначально основанной на более широком применении международных практик, выходящих за рамки требований к обязательной отчетности.



Рубина ЛОЗОВАЯ,
вице-президент по управлению
данными и AI
(фото из личного архива)

– Как это произошло? Что представляет собой ИИ именно как ESG-инструмент?

Рубина Лозовая: Изначально он таковым и не был. ИИ развивался в банке как инструмент цифровой трансформации, повышения эффективности и качества обслуживания. В 2025 году эта повестка стала напрямую пересекаться с ESG: эффекты ИИ проявились во всех трех измерениях, а вместе с масштабом выросли и риски, которыми нужно системно управлять.

При этом речь идет не об отдельном ESG-проекте «по внедрению ИИ», а о естественной интеграции ИИ в существующую ESG-повестку и систему управления рисками. Сегодня, конечно, ESG-стратегия банка уже предусматривает внедрение ИИ для оптимизации процессов, снижения кредитных рисков и улучшения клиентского опыта до 2027 года.

– Какие эффекты применения ИИ в ESG банк уже может измерить в деньгах или ресурсах?

Р. Л.: В первую очередь мы рассчитываем финансовый эффект по каждому AI-проекту. Значительная часть ценности ИИ сегодня измеряется во времени сотрудников, скорости и качестве клиентского сервиса. В работе антифрод-систем ИИ-модели компьютерного зрения снизили частоту мошеннических операций в отдельных сценариях в 5–8 раз, а в ряде продуктов – на 27–32%. Для нас это один из самых значимых социальных эффектов ИИ: он напрямую защищает средства сотен тысяч клиентов.

В области экологии измерить эффект несколько сложнее, в части OCR и цифровизации документооборота мы пока смотрим на показатели цифровизации процессов. В 2025 году это шесть пилотов по OCR и цифровизации документооборота, точность распознавания составила 95%. В 2026 году мы рассматриваем еще шесть-семь новых проектов, нацеленных на процессы, где до сих пор используется бумага. Следующий шаг – перевести этот эффект в экологические показатели: оценить, сколько страниц и бумажных документов больше не требуется благодаря переходу на цифровой процесс.

В целом мы смотрим на ИИ через экономические показатели. Важно, чтобы каждый новый проект запускался с понятной экономикой.

– Нет ли здесь противоречия? Энергоемкий ИИ помогает решать задачи ESG...

Р. Л.: Да, мы не считаем цифровизацию автоматически экологически нейтральной: вычислительная инфраструктура сама требует элек-

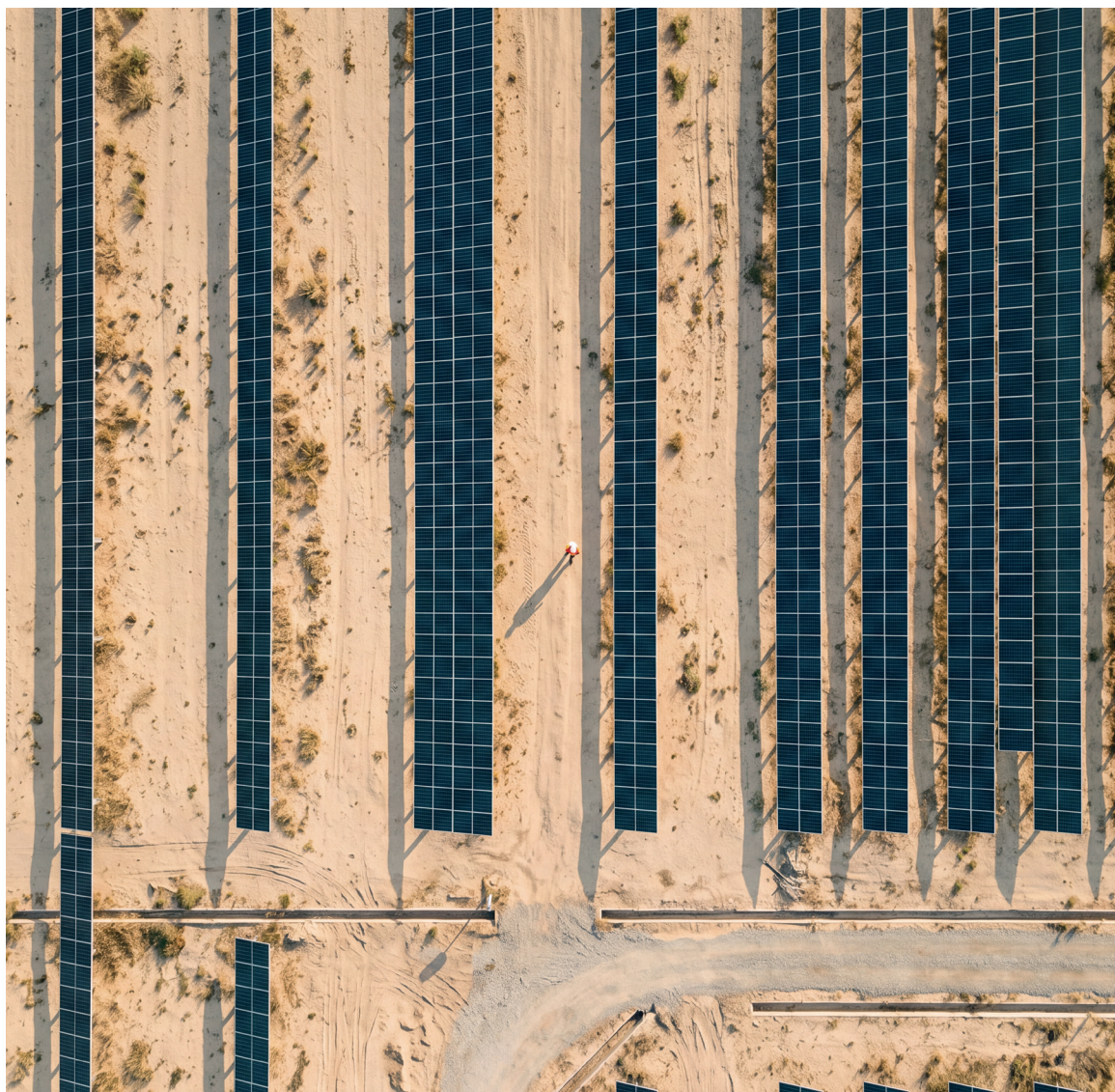
троэнергии. Так что экологический эффект ИИ нужно рассматривать с учетом полного жизненного цикла технологии. У нас ИИ-решения строятся на гибридной архитектуре: критически важные задачи выполняются on-premise на собственной инфраструктуре, а для отдельных задач используются облачные сервисы.

Таким образом выбросы, связанные с энергопотреблением собственной вычислительной инфраструктуры, включая ИИ-нагрузку, учитываются в Score 2. В рамках климатической стратегии банк реализует меры по их снижению, в том числе через использование сертификатов возобновляемой энергии I-REC.

Но с ростом генеративных и агентных моделей вычислительная нагрузка будет увеличиваться. Поэтому следующим этапом мы видим отдельную оценку углеродного следа ИИ, включая облачные сервисы, по данным провайдеров. Уже сейчас при выборе модели мы исходим из принципа достаточности: если задачу качественно решает более компактная модель, большая не используется. А единый реестр AI-систем позволяет видеть, где и как растет нагрузка.

– Расширение применения ИИ ставит вопросы не только в части энергопотребления, а социальная ответственность банка существует не только перед заемщиками. Что происходит с сотрудниками, часть работы которых берет на себя ИИ?

Р. Л.: Вариантов здесь много. Автоматизация отдельной функции не означает сокращения соответствующего числа сотрудников: многое





“

В РАБОТЕ АНТИФРОД-СИСТЕМ ИИ-МОДЕЛИ КОМПЬЮТЕРНОГО ЗРЕНИЯ СНИЗИЛИ ЧАСТОТУ МОШЕННИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ В ОТДЕЛЬНЫХ СЦЕНАРИЯХ В 5–8 РАЗ, А В РЯДЕ ПРОДУКТОВ – НА 27–32%. ДЛЯ НАС ЭТО ОДИН ИЗ САМЫХ ЗНАЧИМЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ЭФФЕКТОВ ИИ: ОН НАПРЯМУЮ ЗАЩИЩАЕТ СРЕДСТВА СОТЕН ТЫСЯЧ КЛИЕНТОВ.

зависит от того, как мы перераспределяем высвободившийся ресурс.

Зачастую сотрудникам приходится переобучаться или искать себя в новых ролях, но потребность в людях не пропадает. Сейчас быстрее всего растут направления AI Governance и MLOps. ИИ-модели работают с реальными деньгами и клиентами, поэтому нужны специалисты, которые обеспечивают их работу и контролируют применение.

MLOps отвечает за инфраструктуру и жизненный цикл моделей. AI Governance – за управленческую составляющую ESG применительно к искусственному интеллекту: кто и какие данные может использовать, как модель проходит валидацию и кто отвечает, если она ошиблась.

Третья роль появилась в самих бизнес-подразделениях – создатель агентов. Это сотрудник, который знает свой процесс и собирает под него агента в конструкторе без написания кода. Ему нужно разложить процесс на шаги и понять, где уместно подключить ИИ. Этому люди сейчас и учатся.

Могу сказать, что наши сотрудники чаще всего переобучаются как раз в создателей агентов, ведь они уже знают банк. А вот людей на направления Governance и MLOps нам приходится искать на рынке.

– Какие следующие задачи в ESG банк ставит перед собой на фоне введения новых требований в 2027 году?

А. И.: На текущем этапе долгосрочные приоритеты банка связаны прежде всего с дости-

жением целей, закрепленных в ESG- и климатической стратегиях банка, а также в стратегии развития конгломерата.

В части ESG основными задачами являются дальнейшее развитие и внедрение принципов устойчивого развития, автоматизация инструментов ответственного финансирования, развитие концепции «зеленого офиса» для собственных зданий банка, развитие сотрудничества с международными инициативами, поддержание социальных инвестиций на целевом уровне, а также усиление подходов к защите данных и информационной безопасности.

Р. Л.: Также отдельное внимание мы уделяем искусственному интеллекту. По мере развития цифровых технологий нам предстоит точнее оценивать экологический эффект цифровизации и углеродный след самих технологий, включая облачные сервисы и ЦОД. Не менее важным направлением является Data Governance – качество, защищенность и ответственное использование данных, в том числе при применении ИИ.

А. И.: Еще один приоритет – благополучие сотрудников и work-life balance. В банке уже реализуются соответствующие инструменты: процедура оценки удовлетворенности Harry Job, регламентированный формат удаленной и гибкой работы, корпоративные спортивные возможности, включая тренажерные залы, а также инициативы, направленные на вовлеченность и благополучие сотрудников.

То есть на следующем этапе наша задача – не просто внедрять отдельные ESG-практики, а последовательно интегрировать их в бизнес-процессы банка и измерять их реальный эффект.

Пятое исследование корпоративных ESG-практик в Казахстане

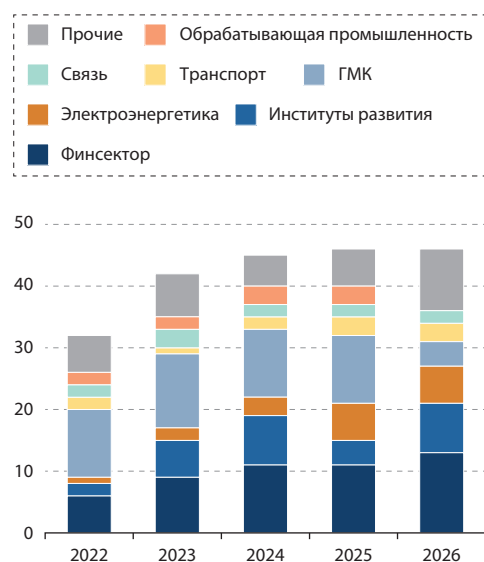
Начальный этап внедрения ESG-повестки в корпоративный сектор Казахстана можно считать завершенным: листинговые компании продолжают совершенствовать стандарты отчетности, разрабатывать политики и планировать размещение ESG-инструментов. Но уже во втором эшелоне дела с анализом ESG-рисков обстоят хуже.

Сергей ДОМНИН



Следующий этап – вовлечение в периметр оценки ESG-рисков более широкого круга компаний, включая малый и средний бизнес, через финансовые институты. В ближайшие годы регулятор распространит на банки требование раскрытия отчетности об устойчивом развитии, включая стандарты МСФО S1/S2, что стимулирует банки РК проводить систематический ESG-скоринг заемщиков, которые – по принципу домино – также будут вынуждены озаботиться управлением ESG-рисками.

Рис. 1. Структура участников исследования в отраслевом разрезе, ед.



Источник: Kursiv Research

Цели, задачи, методология исследования

Корпоративные ESG-практики в Казахстане Kursiv Research изучает вот уже пятый год подряд. Как и в предыдущем, четвертом исследовании, в нынешнем – пятом – мы хотим отразить уровень практического внедрения вопросов устойчивого развития (УР) казахстанскими компаниями, оценить динамику и общую направленность внедрения ESG-практик в корпоративный сектор национальной экономики.

Рис. 2. Структура участников исследования в разрезе статуса компании, ед.



Источник: Kursiv Research

На первом этапе работы мы анкетуем организации, в числе которых доминируют крупнейшие игроки национальной экономики из числа компаний публичного интереса (участники актуального рейтинга Kursiv-100-Public), но также присутствуют и лидеры более скромных секторов (ИТ, отдельных отраслей обрабатывающей промышленности).

В анкетах мы просим респондентов оценить уровень раскрытия собственной отчетности в сфере УР и рассказать о проникновении ESG-вопросов в корпоративное управление, а также сообщить о важных отраслевых трендах, ESG-проектах и нормативных новациях, которые влияют на повестку на уровне компаний и отраслей.

В 2026 году мы направили 145 анкет (годом ранее – 121), собрали 46 анкет (столько же, сколько и годом ранее). Здесь следует сказать о ротации в составе списка: наши респонденты никогда не были статичной группой – самым стабильным периодом был 2025 год, когда из группы респондентов 2024 года перешло 33 компании, прибавилось 13 новых и вышло 11 старых участников. В 2026 году произошло самое масштабное обновление списка: из него вышли 20 участников предыдущего года, на место которых пришли 20 новичков. Этим обновлением объясняется общее ухудшение ряда показателей: новые участники только формируют свои ESG-практики, что отражается в более низком уровне раскрытия информации об УР, внедрении политик и заинтересованности в ESG-инструментах финансирования.

Респонденты исследования Kursiv Research сами оценивают уровень раскрытия информации и проникновения ESG-практик. Такой под-

Рис. 3. Ответы на вопрос «Готовила ли и публиковала компания отчетность в сфере устойчивого развития?»,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 4. Оценка применения респондентами форм отчетности об УР,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 5. Применяемые респондентами стандарты отчетности по УР,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

ход допускает возможную необъективность: проверить всю предоставляемую информацию мы не можем: не все корпоративные документы об УР могут находиться в публичном доступе, не все описанные в документах практики могут существовать в реальности. Однако условие полной конфиденциальности позволяет респондентам не бояться откровенности в ответах.

Kursiv Research выражает искреннюю благодарность всем респондентам, принявшим участие в исследовании.

Официальный отказ получен от 17 компаний, которые ссылались на самые разные причины: от необходимости сосредоточиться на подготовке годовой отчетности до отсутствия квалифицированного специалиста по теме.

Примечательно, что специалистов по УР не нашлось на двух электростанциях – предприятиях сектора, который является главным эмитентом углеродных эмиссий. Kursiv Research не раскрывает названия этих предприятий, поскольку мы гарантируем респондентам, что процедура опроса конфиденциальна, а публикуются лишь авторизованные комментарии.

Еще около 30 адресатов проявили заинтересованность, но по разным причинам не смогли своевременно заполнить анкеты. Остальные адресаты оказались недоступны по электронной почте, телефону и мессенджерам в социальных сетях.

На втором этапе исследования был проведен количественный анализ заполненных анкет, сгруппированы ключевые комментарии респондентов, проведен анализ регуляторных изменений и других исследований в сфере устойчивого развития.

Отраслевой разрез и степень публичности

В четырех предыдущих исследованиях ядром респондентов были компании ГКМ. Из 46 респондентов исследования-2025 горняков и металлургов представляли лишь 4 компании, большинство нынешнего списка формируют финансовые институты (13), институты развития (8) и электроэнергетики (6).

В нынешнем исследовании доля публичных компаний достигла максимума: помимо 32 листинговых компаний (31 в 2025 году) в выборку вошли 9 компаний публичного интереса, а частных непубличных компаний в числе респондентов оказалось всего 5 (годом ранее – 12).

Оценка раскрытия информации об УР

Участие большего количества публичных компаний не сделало итоговые показатели более сильными. Краеугольный камень профессиональной работы с ESG-рисками – публикация отчета об устойчивом развитии (ОУР). В исследовании-2025 лишь 50% респондентов готовили и публиковали отчетность об УР, еще 30% – готовили, но не публиковали ее. Год назад таких участников было 72 и 20% соответственно. Почти вдвое выросла доля участников, которые не готовили и не публиковали ОУР. Публичность бизнеса в РК пока не обязательное условие для анализа экологических, социальных и управленческих рисков.

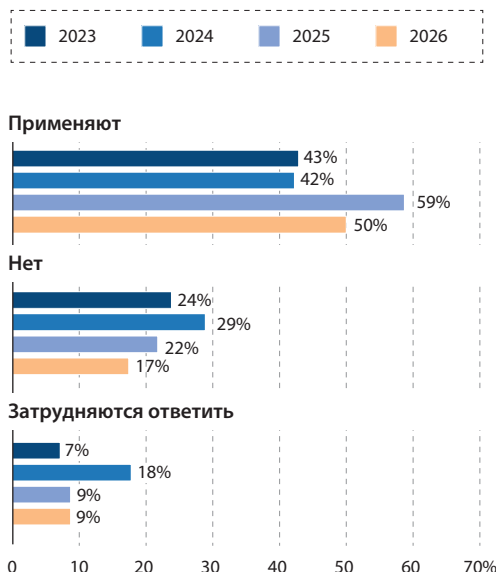
Где компании раскрывают информацию об устойчивом развитии? Как и год назад, наиболее часто используемые форматы – это отчет об УР в составе годового отчета (57% в 2026-м после 46% в 2025-м), а также корпоративный

сайт (33% после 30%). Доля компаний, публикующих ОУР отдельно, в исследовании-2026 составила 28% после 39% годом ранее. Сказалось отсутствие ряда участников из числа недропользователей: для некоторых из них – нелистинговых компаний – ОУР является одним из двух обязательных публичных отчетов наряду с финансовым, тогда как годовой отчет – форма, требуемая от компаний в листинге.

Стандарты отчетности, применяемые респондентами Kursiv Research, еще одна зона высокой стабильности и предсказуемости. Стандарты GRI – бессменный лидер опроса – уверенно впереди остальных и по итогам 2026 года. И хотя в 2026 году об использовании этих стандартов говорят 74% опрошенных против 87% годом ранее, это значительно больше, чем у ближайшего конкурента – листинговых правил KASE, которыми пользуются 57% респондентов (в 2025-м – 39%). В этом году мы ввели в опрос вариант с требованиями МСФО (IFRS) S1/S2: о применении этих стандартов заявили 26% опрошенных компаний.

IFRS S1/S2 – стандарты, разработанные Советом по международным стандартам устойчивого развития (ISSB). Они призваны сделать ESG-отчетность такой же строгой, сопоставимой и проверяемой, как и традиционная финансовая отчетность от МСФО. В РК эти стандарты могут быть внедрены (дорожная карта опубликована на сайте Минфина РК в минувшем мае) в течение 2028–2032 годов, причем реализовать проект предлагается в три волны: в 2028-м требование отчитываться по стандартам S1/S2 будет распространено на публичные и национальные компании, а также на крупные финансовые компании (будут приняты поро-

Рис. 6. Оценка применения респондентами отраслевых спецификаций ESG,
% от всех участников исследования



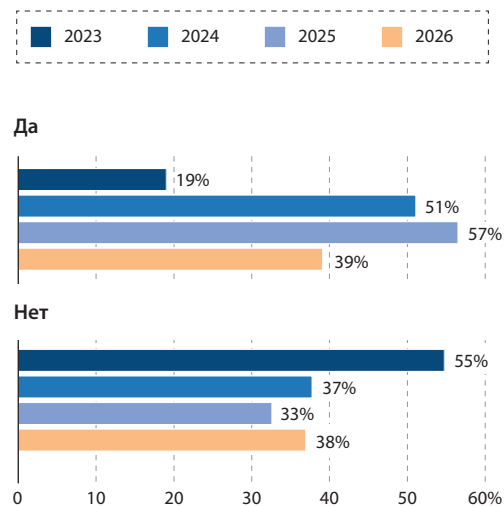
Источник: Kursiv Research

Рис. 7. Оценка применяемой респондентами технологии сбора отчетности в сфере ESG,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 8. Ответы на вопрос «Привлекает ли ваша организация третью сторону для подтверждения результатов деятельности в области УР?»,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

говые значения – в дорожной карте речь идет о размере компаний), в 2029–2030 – на прочие крупные компании, в 2031–2032 – прочие компании, показатели которых окажутся выше пороговых значений.

В конце мая 2026 года ПРООН в Казахстане выпустила крупное исследование с оценкой готовности рынка и нормативной среды к внедрению S1/S2, общий вывод которого позитивен.

Национальная нормативно-правовая база оценивается как средне готовая: руководство АРРФР полностью соответствует стандартам S1/S2, требования бирж стоит усилить. Ее слабость – рекомендательный характер и дефицит структурированных требований к количественной оценке финансового влияния климатических рисков. Корпоративный сектор неоднороден: крупный и средний бизнес готов или всерьез готовится к переходу на S1/S2, чуть менее половины опрошенных малых компаний такой переход даже не планируют.

В исследовании Kursiv Research мы уточняем у респондентов, используют ли они отраслевые спецификации стандартов: применение спецификаций добавляет в ОУР существенности, а также позволяет компаниям уверенно очертить периметр анализируемых показателей. По итогам исследования-2026 в использовании отраслевых спецификаций признались 50% наших респондентов, годом ранее – 59%.

Уровень технологичности компании отражает то, как корпсектор собирает ESG-информацию: как и год назад, самая крупная доля у смешанного формата, когда часть показателей аккумулируется автоматически, часть – приходится собирать вручную. Однако доля таких ответов за год сократилась с 50 до 43%. На этом фоне любопытно, что не изменились показатели двух альтернативных вариантов: полностью автоматический сбор применяют 2% (по факту – одна компания), сбор исключительно вручную – 28% (35% в 2025-м). Важно подчеркнуть: это доля от всех респондентов, в том числе тех, кто не готовит отчетность об УР.

Ухудшились показатели и в части верификации результатов деятельности в сфере устойчивого развития: если в 2025 году третью сторону привлекали 57% опрошенных, то в этом – только 39%.

Меньше стала и доля тех участников, которые получали ESG-рейтинг от независимого рейтингового агентства, – 46% против 57% в 2025 году. Новички исследования – назовем их условно компаниями второго эшелона – пока находятся лишь в начале своего ESG-пути либо еще не вступили на него.

Ухудшились и оценки раскрытия информации по отдельным компонентам. Здесь стоит уточнить: в качестве эталонного набора вопросов, раскрываемых в каждой из трех компонент, Kursiv Research во всех своих исследованиях использует набор вопросов из листинговых правил KASE.

В экологической компоненте по итогам исследования-2026 наименее часто раскрываемыми вопросами оказались «аварийные и нерегулярные выбросы загрязняющих веществ» (отражают в отчетности 20% участников), вопросы влияния на биоразнообразие (26%) и используемых материалов (28%). Наиболее часто раскрываемые вопросы – энергопотребление, энергоэффективность и эмиссии CO₂ (по 76%), управление отходами и водопотребление (по 70%).

В социальной компоненте в числе наиболее редко раскрываемых вопросов традиционно оказались «частная жизнь потребителей» (20%), «ответственность за продукцию» (26%) и «население, оказавшееся в среде влияния» (30%). Лучше всего из S-компоненты дело обстоит с раскрытием вопросов трудовых отношений, равных возможностей, производственной безопасности и занятости (по 78%).

Компонента корпоративного управления – исторически наименее проблемная для казахстанского корпоративного сектора. По объективным причинам хуже всего здесь раскрыты тема прав миноритарных акционеров (26%;

многие нацкомпании и институты развития контролируются лишь одним акционером), информация о крупных сделках (41%), информационная политика (57%). Львиная доля компаний в отчетности отражает структуру корпоративного управления и раскрывает его систему (по 78%), а также рассказывает о своей системе управления рисками (76%).

В среднем оценка уровня раскрытия информации по сравнению с результатами прошлого года сократилась по E-компоненте с 64 до 51%, по S-компоненте – с 75 до 58%, по G-компоненте – с 77 до 65%. Отчасти это объясняется возросшей долей участников из финансового сектора, которые по сравнению с нефтегазовыми и горнорудными компаниями пока в меньшей степени склонны оценивать свое влияние на экологию и социально-экономическую ситуацию в регионах присутствия.

Оценка ESG-практик

Следующий блок исследования – качество ESG-практик, применяемых корпоративным сектором РК. Мы предлагаем респондентам оценить, как отражены Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН в руководящих документах компании. Доля участников, продвинувшихся до разработки целей, задач и инициатив, как и годом ранее, составила 52%. Чуть менее глубокая проработка ЦУР (есть список целей и задач) у 20% участников (в 2025-м – 11%), только список целей есть у 7% респондентов (годом ранее – 4%).

Проработка ЦУР – начальный этап настройки корпоративных практик. «Приземлить» глобальный контекст на уровень компании позволяют корпоративные политики в сфере управления ESG-рисками. Поэтому мы просим респондентов оценить состояние действующих в их компаниях политик и процедур по выявлению и управлению ESG-рисками.

В ответах нынешнего года 63% участников выбрали вариант ответа «политики прописаны, действует процедура выявления рисков

и определения механизмов управления ими», указав на самый высокий уровень управления ESG-рисками. Годом ранее доля таких ответов составляла 67%. Политики прописаны, но не применяются в полной мере у 13% участников (в 2025-м – 11%). У 22% политики не прописаны (17%).

Наше исследование показывает, что располагать политиками мало. Необходимо иметь рабочие планы действий. Второй год подряд 24% участников говорят о том, что у них нет планов и стратегий управления ESG-рисками. В эту же группу логично добавить респондентов, затруднившихся ответить на этот вопрос: в 2026-м таких оказалось 11%, годом ранее – 7%. Утвержденные советом директоров (СД) стратегии без целевых показателей второй год подряд есть у 33% компаний. Стратегиями с целевыми показателями располагают 33% участников (годом ранее – 37%).

Углубимся в корпоративные ESG-стратегии (если таковые у компаний есть). Качественные цели есть у 13% участников (11% в 2025-м). И качественными, и количественными целями располагают 7% респондентов (столько же и в 2025 году). До верхнего уровня – у компании разработаны стратегические ключевые показатели в области устойчивого развития, есть карта стейкхолдеров и другие инструменты выстраивания политики УР – дошел 61% участников, что на 2 п. п. выше, чем в прошлом году.

От содержания ESG-стратегии перейдем к ее статусу в иерархии корпоративных документов. В исследовании-2026 больше половины – 52% респондентов – фиксируют, что ESG-стратегия принята советом директоров; годом ранее этот вариант ответа выбрали 50% участников. Разработанной, но не дошедшей до утверждения СД стратегию называли 7% (в 2025-м – 2%). Признались, что ESG-стратегия не разработана до финального документа, 28% (в 2025-м – 39%).

Перейдем к оценке вовлеченности в управление ESG-рисками руководящих органов компании. Мы предложили представителям корпсектора оценить то, насколько глубоко погружен в повестку устойчивого развития совет директоров. В подавляющем большинстве листинговых компаний и компаний публично-го интереса СД разбирает вопросы политики вознаграждения, внутреннего аудита и комплаенса – участие совета директоров в этих вопросах неизменно подтверждают более половины участников исследования.

Если базовый набор опций для управления рисками G-компоненты у казахстанских бордов сформирован, то E- и S-компоненты у многих компаний (особенно у новичков из списка участников исследования) проработаны хуже: только у 46% респондентов в 2026 году СД занимаются вопросами отношений с сотрудниками, поставщиками, клиентами и местными сообществами (в 2025-м – 67%), столько же участников указывают на вовлеченность совета директоров в проблему воздействия на окружающую среду (в 2025-м – 59%). Участие СД в разработке и реализации политик по низкоуглеродному развитию отмечают только 35% респондентов (57% годом ранее).

Следующий уровень – значимость проблематики УР в повседневной деятельности правления компаний. Чтобы оценить это, мы, во-первых, просим участников исследования указать, включены или нет показатели устойчивого развития в KPI членов правления. В опросе-2026 ответивших уверенно «да» оказалось 54% (в 2025-м – 57%), «нет» – 24% (как и годом ранее), затруднились ответить 22% (20%).

Второй вопрос в этом же разрезе – место ESG-повестки в зоне ответственности правления компании. Год от года растет доля компаний, у которых управление ESG-рисками закреплено за одним из членов правления: в 2026 году их оказалось 54% после 52% в 2025-м.

В 30% компаний (в 2025-м – 33%) отметили, что управлением ESG-рисками занимаются несколько членов правления.

Специализация членов правления на вопросах устойчивого развития – позитивный тренд. По мере углубления экспертизы ответственного за направление топ-менеджера будет расти качество ESG-стратегий, политик и внутренних процедур корпоративного сектора РК, что уже в среднесрочной перспективе положительно повлияет на общую эффективность национального бизнеса.

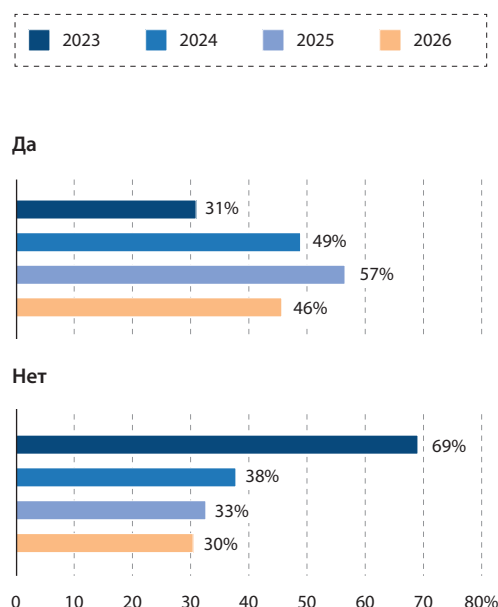
Вопросы изменения климата всегда были центральными для международной ESG-повестки, которая родилась из кампании борьбы с глобальным потеплением. Влияние на изменение климата зашито в стандарт IFRS S2, который предписывает компаниям измерять эмиссии парниковых газов по трем охватам: Score 1 (прямые эмиссии), Score 2 (косвенные), Score 3 (косвенные по всей цепочке добавленной стоимости).

Компании с наиболее продвинутыми практиками измеряют Score 3. Среди участников опроса в этом году таких оказалось чуть менее двух третей – 61%, и это самый высокий результат за весь период, когда в исследовании появился этот вопрос (с 2023 года).

Важно и то, как те компании, которые измеряют Score 3, проводят эти измерения. В 2026 году подавляющее большинство измеряющих указали вариант ответа «самостоятельно» – 86% (в 2025-м – 84%). Лишь 11% обращаются за помощью к внешнему партнеру (в 2025-м – 12%).

Управление ESG-рисками важно для зрелого и ответственного бизнеса не только из-за регуляторных требований и повышения эффективности и предсказуемости ведения деятельности, но и потому, что открывает доступ к более дешевому финансированию. ESG-облигации и займы часто обобщенно называют зелеными, хотя международные и национальные институ-

Рис. 9. Ответ на вопрос «Получает ли ваша компания ESG-рейтинг от независимого рейтингового агентства?», % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 10. Оценка компаниями раскрытия информации в отчете об УР: экологическая компонента, % от всех участников исследования (2026)



Источник: Kursiv Research

Рис. 11. Оценка компаниями раскрытия информации в отчете об УР: социальная компонента, % от всех участников исследования (2026)



Источник: Kursiv Research

Рис. 12. Оценка компаниями раскрытия информации в отчете об УР: компонента корпоративного управления, % от всех участников исследования (2026)



Источник: Kursiv Research

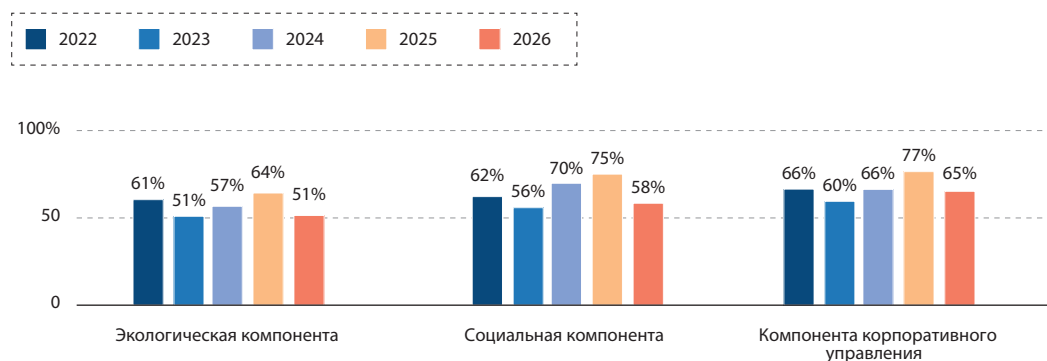
ты развития готовы привлекать и распределять финансирование не только на проекты улучшения окружающей среды и сокращения эмиссий CO₂, но и на социальные цели – здравоохранение, образование, борьбу против цифрового неравенства и так далее.

На протяжении четырех лет Kursiv Research просит респондентов рассказать о фактическом положении дел и планах по привлечению ESG-финансирования. Мы фиксируем, что процесс этот – циклический. В 2023-м компаний, заявлявших о том, что такое финансирование в последние 24 месяца привлекалось, было 5%, через год доля таких ответов возросла до 29%, в 2025-м фиксировался пик – 41%. В этом году – всего 26%.

Спад интереса к устойчивому финансированию читался уже из ответов анкет по исследованию-2025, когда доля планировавших получить деньги от ESG-инструментов упала с 36 до 9% (и остается на этом уровне в 2026-м). В этом году доля участников, заявивших, что не планируют в ближайшие 24 месяца привлекать зеленое финансирование, достигла 59% (в 2025-м – 37%).

Объяснений этому несколько. Зеленое финансирование было популярно в момент постпандемийного восстановления, когда глобальный объем этой группы инструментов увеличился втрое за два года. К 2023-му тренд дошел и до Казахстана: на рынке появилось большое количество предложений от институтов развития, подключились и корпоративные эмитенты, первые операции по выкупу таких бондов у эмитентов из числа МСБ, реализую-

Рис. 13. Усредненные значения оценок компаниями раскрытия информации в отчете об УР в разрезе компонентов, % от всех участников исследования (2026)



Источник: Kursiv Research

щих зеленые проекты, провел государственный ФРП «Даму». На 2024 год пришелся пик выпуска зеленых бондов казахстанскими эмитентами, в 2025-м, судя по данным KASE, устойчивые бонды выпускали только государственные институты развития – Отбасы банк и Казахская жилищная компания.

Однако нельзя списывать ослабление интереса эмитентов только на то, что государственные игроки перехватили спрос на ESG-инструменты. Необходимость соответствовать национальной таксономии, внедрять наилучшие доступные техники, требование о верификации ESG-отчетности.

В этом году самый популярный вариант ответа на вопрос, какие виды ESG-инструментов компании планируют привлекать в будущем, – «не планируем привлекать ESG-инструменты»,

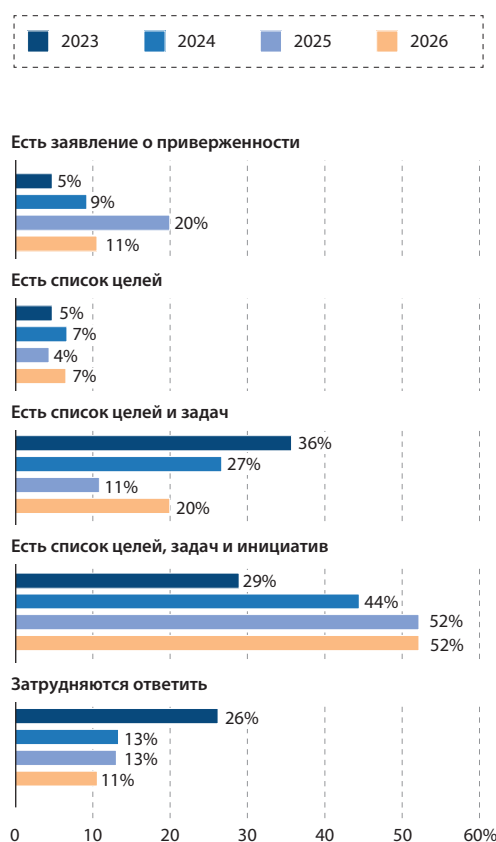
его выбрали 50% участников исследования (в 2025-м – 35%). При этом вторая половина компаний рассматривает весь стандартный набор инструментов, предложенных в вопросе: зеленые бонды или займы, устойчивые облигации, социальные облигации, гендерные, sustainable-linked bonds.

Структура ответов на последние два вопроса анкеты указывает на то, что после спада ажиотажа вокруг темы зеленого финансирования на поле остались только хорошо понимающие этот спорт игроки.

Комментарии респондентов

В заключительной части исследования мы предлагаем участникам рассказать о своих ESG-проектах и инициативах, дать отклик на регуляторные новации или уже устоявшиеся

Рис. 14. Ответы на вопрос «Как отражены ЦУР в руководящих документах компании?», % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 15. Оценка респондентами состояния действующих в компании политик и процедур по выявлению и управлению ESG-рисками, % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

практики, а также обозначить направления, требующие внимания ESG-консультантов.

Говоря о собственных инициативах, которые компании планируют реализовать в краткосрочной перспективе (горизонт 12–24 месяцев; анкеты были заполнены в апреле-мае 2026 года), многие участники исследования упоминают дальнейшее совершенствование корпоративных документов, регламентирующих вопросы устойчивого развития. В Аграрной кредитной корпорации планируют до конца 2026 года завершить разработку стратегии по устойчивому развитию. В Евразийском банке развития – совершенствовать экологическую политику и наращивать зеленый портфель. В «Даму» актуализируют матрицу бизнес-процессов, рисков и контроля. В QazaqGaz упомянули цифровизацию процессов сбора и верификации ESG-данных.

В Bereke Bank планируют развивать подходы к управлению рисками и кредитными процессами с учетом принципов устойчивого развития, а также внедрять стандарты IFRS S1/S2.

Подготовка к переходу на этот новый стандарт отчетности – вызов, с которым работают многие участники исследования. «Казатомпром» планирует проведение гар-анализа по готовности к применению стандартов IFRS S1/S2. О «совершенствовании системы управления климатическими рисками» сообщают в «Самрук-Энерго».

Оценкой климатических рисков займется и Экспортно-кредитное агентство Казахстана: запланирован пилотный анализ климатических рисков, включая физические (погодные аномалии, экстремальные природные явления) и переходные риски (изменения регулирования, технологий, рыночных требований).

Казахстанская жилищная компания (КЖК), активный эмитент ESG-бондов, уже включила требования к безопасности рабочих мест поставщиков и партнеров по финансируемым проектам. «Наш приоритет на ближайший год – транслировать принцип нулевой терпимости к травматизму на всю цепочку контрагентов, обеспечивая соблюдение стандартов охраны труда на каждом объекте», – объясняет Ильяс Жаксыбеков, главный специалист департамента стратегии и дата-аналитики КЖК.

Также компания проведет сквозной мониторинг целевого использования средств, полученных от эмиссии ESG-бондов. «Мы обеспечим регулярную отчетность перед инвесторами, подтверждая, что каждый тенге направлен на проекты с реальным экологическим и социальным эффектом», – отмечает представитель КЖК.

Энергетики переходят к реализации утвержденных регулятором дорожных карт по внедрению НДТ: такие проекты реализуют в ЦАЭК и его дочерних компаниях – «Севказэнерго» и «Павлодарэнерго».

Solidcore сообщает о реализации третьего этапа добровольного проекта по высадке леса на 487 га в Костанайской области (в 2026 году 706 тыс. сеянцев высадят на 141 га) и завершении независимой международной оценки экологического и социального воздействия проекта строительства «Ертис ГМК» в Павлодарской области.

В JET Group внедряют электронный документооборот, обеспечат нулевой выброс CO₂ и реализуют проект по переработке покрышек от электросамокатов.

В качестве основных барьеров участники исследования видят кадровый дефицит, разницей в методологии учета ключевых ESG-метрик, а также слабый уровень погруженности в повестку со стороны контрагентов.

«Основными вызовами остаются ограниченная готовность части МСБ к системному раскрытию ESG-данных, включая информацию о выбросах парниковых газов, а также необходимость балансировать внедрение ESG-подходов с мандатом по поддержке несырьевого экспорта, – рассказывает специалист по вопросам ESG Экспортно-кредитного агентства Казахстана Надира Абенова. – При этом наблюдается положительная динамика: производственные компании постепенно интегрируют ESG-практики».

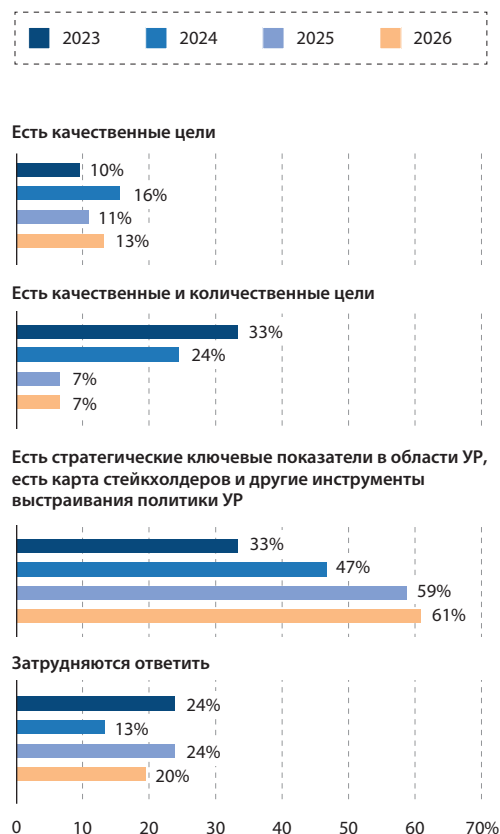
«Сейчас для компании наиболее актуальны три вызова, – перечисляет Оксана Бухтиярова, глава управления стратегического развития и ESG KMF Bank, – развитие компетенций риск-менеджмента в части экологических и социальных рисков, дальнейшее укрепление практики рассмотрения ESG-вопросов на уровне совета директоров, а также отсутствие единой закреплённой регулятором методологии расчета выбросов, особенно по Score 3. Отсутствие единой методики создает риск различий в методиках оценки, снижает сопоставимость ESG-данных, прозрачность раскрываемой информации и может влиять на объективность анализа климатических рисков и результатов ESG-деятельности в целом». Говорит о сложности расчета эмиссий парниковых газов по Score 3 и ведущий ESG-офисер KASE Дана Амангельдиева.

Рис. 16. Характеристика респондентами действующих в компании планов и стратегий управления ESG-рисками,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 17. Оценка респондентами проработки общей ESG-стратегии компании,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 18. Оценка респондентами уровня внедрения ESG-стратегии компании,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 19. Оценка респондентами вовлеченности СД компании в рассмотрение ESG-рисков и управление ими, % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

В КЖК напоминают об отсутствии специфических казахстанских коэффициентов при расчете эмиссий. «Использование международных практик не всегда корректно отражает наши реалии (структуру генерации энергии, климатические зоны РК). Отсутствие актуальных данных на уровне страны вынуждает нас адаптировать глобальные стандарты под местный контекст в ручном режиме», – сообщили в компании.

О необходимости разработать отраслевую методологию для Score 3 в ГМК напоминает Михаил Васильев, руководитель направления нефинансовой отчетности Solidcore



Resources: особенно востребована методология upstream-эмиссий, включающая данные по производителям реагентов, оборудования, поставщикам услуг логистики.

Вопрос измеримости актуален не только в отношении Е-компоненты. «Социальные инициативы уже реализуются и масштабируются, однако важно выстраивать понятные метрики их влияния: от охвата аудитории до реального изменения финансового поведения», – делится мнением глава КСЖ Freedom Life Азамат Ердесов.

ТОО «КаР-Тел» (бренд Beeline Kazakhstan) продолжает развивать управление рисками цепочки поставок: речь идет о ESG-оценке поставщиков и внедрении требований к устойчивому развитию в закупочные процедуры. «Будет реализован крупный социальный инфраструктурный проект в одном из регионов страны, – заявили в компании. – Также будет продолжена интеграция ESG-метрик в систему управления эффективностью в целом в холдинге Beeline, включая мониторинг KPI и их привязку к бизнес-результатам».

Есть и барьеры, связанные с инертностью отраслевой среды. Сразу несколько компаний отмечают «неравномерный уровень ESG-зрелости контрагентов», что усложняет внедрение устойчивых практик по всей цепочке поставок.

В аграрном секторе, который оказывает всестороннее и глубокое воздействие на окружающую среду во многих регионах, как отмечают в АКК, «принципы ESG пока остаются недо-

статочно понятными и не воспринимаются как практический инструмент повышения устойчивости бизнеса».

«Казахстанский строительный сектор пока только адаптируется к новым требованиям, – свидетельствуют в КЖК. – Запрашивая детальную отчетность, мы часто сталкиваемся с настороженностью застройщиков – избыток новых параметров для мониторинга может отпугнуть партнеров».

«Дополнительной сложностью является ограниченность достоверных и структурированных данных по экологическим и социальным показателям заемщиков, что затрудняет объективную оценку ESG-рисков при финансировании», – рассказывает Ернат Исмагамбетов, руководитель проектов департамента стратегического и корпоративного развития АКК.

В энергетике, как фиксируют в ЦАЭК, отраслевыми барьерами являются высокая капиталоемкость проектов НДТ в условиях жесткого тарифного регулирования, ограниченная доступность ряда прогрессивных техник, кадровый голод, ставший последствием консервативной тарифной политики.

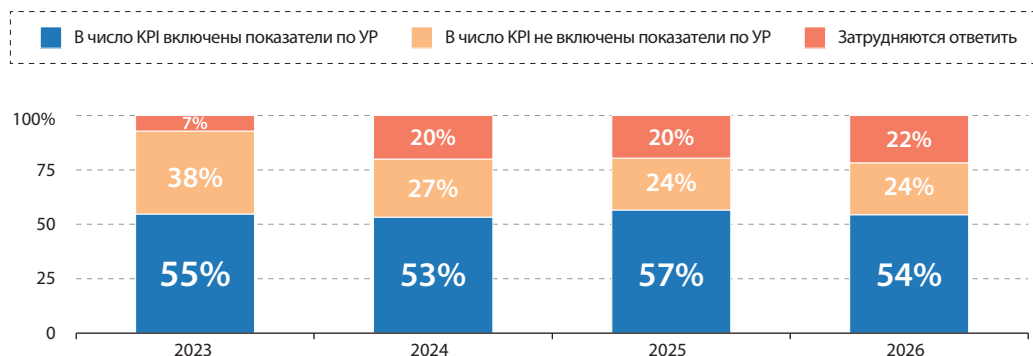
В ФРП «Даму» отмечают «ограниченный доступ к зеленому финансированию: несмотря на растущий интерес к устойчивым финансовым инструментам, в Казахстане еще недостаточно развит рынок ESG-облигаций и устойчивых кредитов».

От регулирования (под этим понимается как государственное регулирование, так и правила



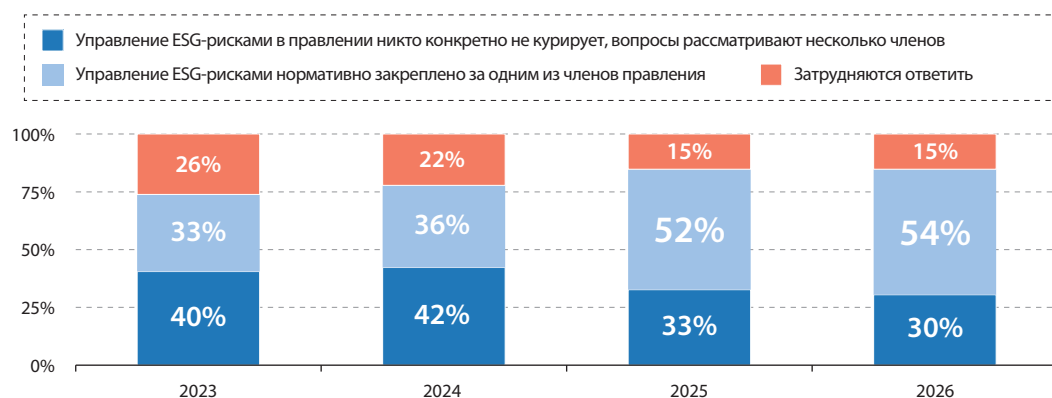
«КАЗАХСТАНСКИЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ СЕКТОР ПОКА ТОЛЬКО АДАПТИРУЕТСЯ К НОВЫМ ТРЕБОВАНИЯМ», – СВИДЕТЕЛЬСТВУЮТ В КЖК. ОТ РЕГУЛИРОВАНИЯ (ПОД ЭТИМ ПОНИМАЕТСЯ КАК ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ, ТАК И ПРАВИЛА БИРЖ) РЕСПОНДЕНТЫ KURSIV RESEARCH ОЖИДАЮТ БОЛЬШЕЙ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ И ЖЕСТКОСТИ.

Рис. 20. Характеристика респондентами взаимосвязи ключевых показателей эффективности высшего менеджмента компании и принципов УР, стратегии ESG,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 21. Оценка респондентами уровня специализации высшего менеджмента в сфере управления ESG-рисками,
% от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

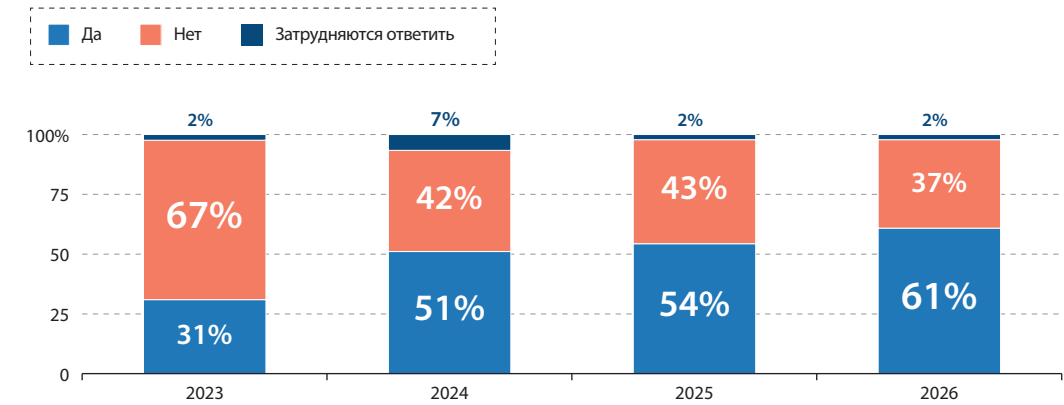
бирж) респонденты Kursiv Research ожидают большей определенности, последовательности и жесткости.

«В ближайшие годы развитие ESG-регулирования на финансовом рынке будет сосредоточено на подготовке к внедрению стандартов IFRS S1 и S2, повышению качества раскрываемой информации, а также на более глубокой интеграции ESG-факторов в процессы корпоративного управления и риск-менеджмента», – отмечает руководитель направления устойчивого развития Bereke Bank Екатерина Роголис.

«Будет востребовано формирование понятных требований к раскрытию нефинансовой отчетности, внедрение измеримых ESG-индикаторов для предприятий, а также постепенное закрепление ответственности бизнеса за воздействие на окружающую среду, рациональное использование ресурсов, условия труда и социальное влияние на регионы присутствия», – отмечает Ернат Исмагамбетов. – Будет усиливаться внимание к созданию механизмов, которые не только стимулируют компании соблюдать принципы устойчивого развития, но и побуждают бизнес учитывать экологические и социальные риски при принятии инвестиционных и операционных решений. Развитие регулирования будет идти в сторону большей формализации ESG-требований, повышения прозрачности и вовлечения бизнеса в реальную социальную и экологическую ответственность, а не только в декларативное следование данным принципам».

В «Самрук-Энерго» ожидают дальнейшего институционального развития рынка устойчивого финансирования и его гармонизации с международными стандартами: наиболее вероятными трендами компании видятся расширение сферы применения таксономии,

Рис. 22. Ответы на вопрос «Измеряет ли ваша организация выбросы парниковых газов (ПГ) по Score 3 (выбросы upstream и downstream)?», % от всех положительно ответивших на вопрос об измерении Score 3



Источник: Kursiv Research

развитие рынка зеленых облигаций и интеграция ESG-подходов в финансовый сектор.

«Мы ожидаем, что финансовые регуляторы (АРРФР и KASE) будут активнее требовать от листинговых компаний и институтов развития публичного раскрытия ESG-данных. Подготовка к выпуску зеленых и социальных облигаций уже сегодня требует от нас высокого уровня прозрачности, и в ближайшие 12 месяцев этот тренд станет общерыночным стандартом комплаенса», – отмечают в КЖК.

Несколько респондентов ожидают ускоренного спроса на ESG-рейтинги и иные инстру-

менты независимой оценки устойчивости компаний.

В каком консалтинге заинтересованы респонденты нашего исследования? В первую очередь помощь необходима в адаптации к стандартам IFRS S1/S2. Об этом говорят большинство участников опроса.

Причем корпоративный сектор интересуется как адаптация отчетности, так и все, что находится «под капотом» – оценка физических и переходных климатических рисков. Верификация отчетности, разработка методологии расчета выбросов парниковых газов,

включая Score 3, оценка климатических рисков и сценарный анализ – весь этот пул задач компании готовы делегировать ESG-специалистам.

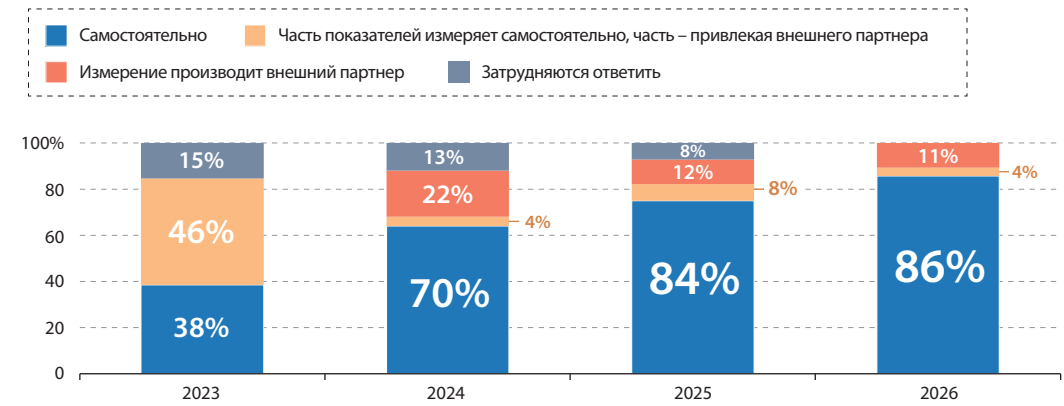
Необходимы практико-ориентированные решения, включая сопровождение ESG-интеграции в бизнес-процессы, управление климатическими рисками и подготовку компаний к международным рейтингам и требованиям устойчивого финансирования.

Сохраняется спрос на внешний аудит и независимое заверение ESG-отчетности, сопровождение ESG-рейтингов. Сформирован спрос и на подготовку иных документов в области УР: планов по достижению углеродной нейтральности, внутренних политик и процедур.

Сразу несколько респондентов оговариваются: востребованы «прикладные отраслевые решения, ориентированные на выполнение регуляторных требований», необходимы консультанты, способные предлагать комплексные решения, сочетающие методологию, автоматизацию (особенно сбора отчетности, а также отдельных процедур) и сопровождение раскрытия информации.

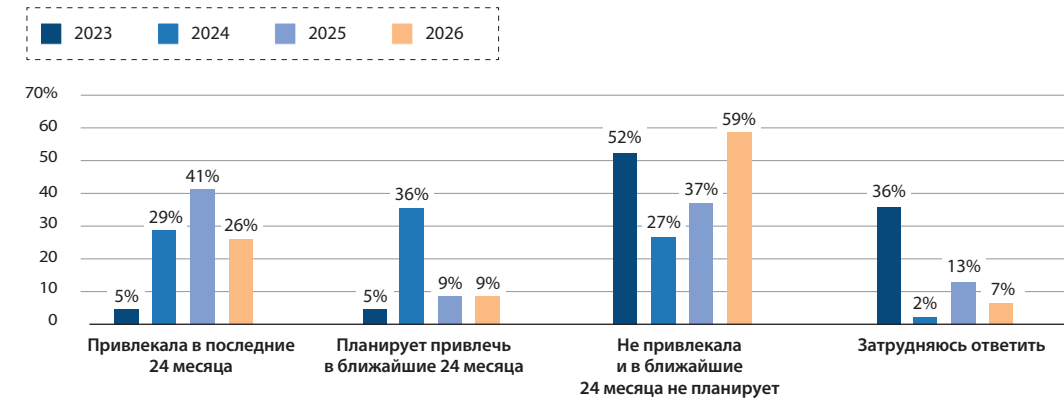
«Мы ждем от консультантов не просто регламентов, а конкретных IT-инструментов, – отмечают в одной из компаний. – Автоматизация должна полностью забрать на себя отчетную рутину, чтобы ESG-офицеры компании могли сфокусироваться на R&D, поиске инновационных зеленых решений и создании новых продуктов для рынка».

Рис. 23. Ответы на вопрос «Как ваша компания измеряет Score 3?», % от всех положительно ответивших на вопрос об измерении Score 3



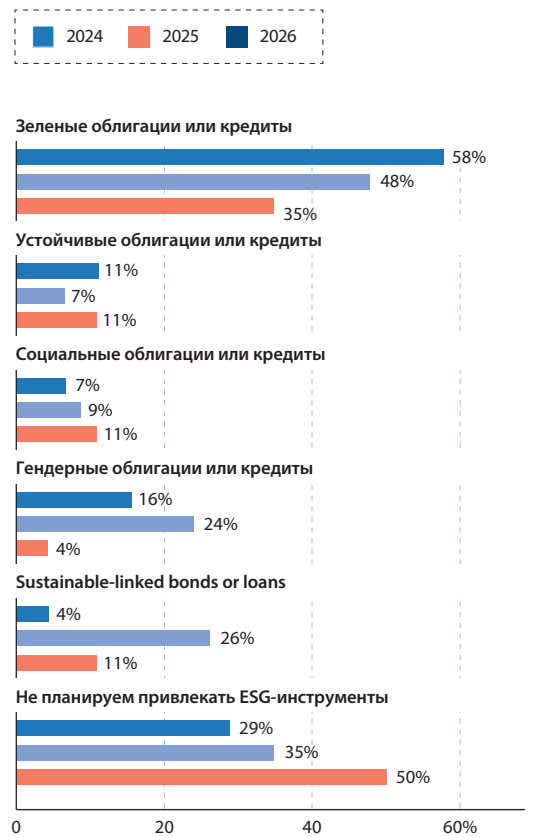
Источник: Kursiv Research

Рис. 24. Ответы на вопрос «Привлекала ли ваша компания капитал посредством эмиссии ESG-облигаций и займов?», % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research

Рис. 25. Ответы на вопрос «Какие финансовые инструменты для финансирования корпоративных проектов УР вы планируете использовать в будущем?», % от всех участников исследования



Источник: Kursiv Research



KURSIV / MEDIA

Создаем отраслевые мероприятия самого разного масштаба – от круглых столов до форумов на сотни человек.

Мероприятия «Курсива» – это уникальная возможность создать коммуникационную площадку, на которой участники рынка могут обсудить наиболее актуальные вопросы, поделиться результатами работы, перенять опыт коллег, поспорить, наметить вектор развития отрасли, начать сотрудничать.

KURSIV / ECOSYSTEMS FORUM 2026

11 спикеров

400+ зрителей

20 аккредитованных СМИ

79 публикаций в СМИ



KURSIV / ESG CONFERENCE 2025

15 спикеров

300 зрителей

30 аккредитованных СМИ

93 публикации в СМИ



KURSIV / INFRASTRUCTURE FORUM 2025

16 спикеров

250 зрителей

21 аккредитованное СМИ

89 публикаций в СМИ



По вопросам организации мероприятий:

+7 701 881 2526

a.dosmukhamedova@kursiv.media

