KASE

SUSTAINABILITY SOLUTIONS

Как бизнес реализует свой вклад в ЦУР



№7

Дисклеймер

Настоящий материал подготовлен АО "Казахстанская фондовая биржа" (KASE) совместно с Sustainability Solutions на основе информации, полученной из официальных и общедоступных источников, и предоставляется исключительно в информационных целях.

KASE и Sustainability Solutions не гарантируют точность, полноту, достоверность или актуальность информации, полученной из третьих источников, и не несут ответственности за возможные ошибки, неточности или упущения.

Содержание материала и отраженные в нем выводы не являются инвестиционной рекомендацией, предложением или рекламой каких-либо финансовых инструментов, услуг или компаний. Любые решения, принимаемые на основе представленной информации, осуществляются пользователями самостоятельно и на их собственный риск.

KASE и Sustainability Solutions оставляют за собой право вносить изменения и дополнения в настоящий материал без предварительного уведомления. Использование, распространение или воспроизведение информации из данного материала осуществляется с соблюдением применимого законодательства, включая нормы об авторских и смежных правах, при этом вся ответственность за такие действия возлагается на пользователя.

Как бизнес реализует свой вклад в ЦУР

В предыдущих выпусках серии мы последовательно рассмотрели, как компания может выстроить систему управления своим вкладом в достижение Целей устойчивого развития ООН: определить приоритетные ЦУР и существенные воздействия, перевести их в корпоративные цели и показатели, распределить ответственность, встроить задачи устойчивого развития в управленческие и операционные процессы, проводить оценку результатов и принимать управленческие решения. Такая система создает основу для эффективной работы с ЦУР, при этом реальная ценность проявляется при реализации конкретных программ и практик. В этом выпуске в фокусе нашего внимания один из примеров реализации компанией своего вклада в достижение ЦУР через построение устойчивой цепочки поставок.

Решения о том, что компания закупает, у кого, на каких условиях и какие требования предъявляет поставщикам, связывают стратегические цели устойчивого развития с повседневными операционными решениями. Поэтому устойчивые закупки можно рассматривать как практический механизм, через который принципы, подходы и стандарты компании распространяются за пределы ее собственных операций — на поставщиков, материалы, услуги и более широкую цепочку создания стоимости.



Почему устойчивые цепочки поставок становятся частью повестки ЦУР

Для многих компаний значимая часть экологических и социальных воздействий возникает не только внутри собственных предприятий и офисов, но и на предыдущих этапах цепочки создания стоимости: при добыче и производстве сырья, выпуске комплектующих, использовании энергии и воды поставщиками, организации труда, перевозке товаров, обращении с упаковкой и отходами. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР, OECD)

отмечает, что многие из наиболее существенных экологических и социальных воздействий бизнеса находятся в цепочке поставок или иных деловых отношениях, а не в собственных операциях компании. В качестве примера ОЭСР приводит детский труд: по оценкам организации, 28–43% детского труда, связанного с экспортными товарами, является косвенным и приходится на более ранние уровни цепочки — например, добычу сырья или сельское хозяйство [1].

Особенно наглядно масштаб косвенных воздействий можно проследить в показателях выбросов парниковых газов и климатических воздействий. По данным исследования Carbon Disclosure Project (CDP) и Boston Consulting Group, в 2023 году раскрытые компаниями upstream-выбросы по Scope 3 в среднем в 26 раз превышали их операционные выбросы по Scope 1 и Scope 2. При этом только 15% компаний, раскрывавших данные через CDP, имели цель по сокращению выбросов в цепочке поставок [2]. Это не означает, что такая доля косвенных выбросов характерна для каждой отрасли и каждой компании, но хорошо показывает общий управленческий вызов: без работы с поставщиками значительная часть воздействий может оставаться за пределами корпоративных программ и показателей.

Тема устойчивых цепочек поставок связана сразу с несколькими ЦУР. Прежде всего это ЦУР 12 "Ответственное потребление и производство": выбор материалов, требования к ресурсо-эффективности, долговечности и ремонтопригодности продукции, сокращению отходов и использованию вторичного сырья влияют на материальный след компании. Работа с выбросами поставщиков и энергоэффективностью связана с ЦУР 7 "Недорогостоящая и чистая энергия" и ЦУР 13 "Борьба с изменением климата". Требования к водопользованию и загрязнению — с ЦУР 6 "Чистая вода и санитария", а к землепользованию, происхождению сырья и биоразнообразию — с ЦУР 15 "Сохранение экосистем суши".

Социальный контур цепочки поставок напрямую связан с ЦУР 8 "Достойная работа и экономический рост": условия труда, охрана труда, рабочее время, предотвращение принудительного и детского труда могут находиться далеко за пределами первого уровня поставщиков. Недискриминация и гендерное равенство относятся, соответственно, к ЦУР 5 и ЦУР 10, антикоррупционные требования и деловая этика — к ЦУР 16. Наконец, сама логика долгосрочного взаимодействия с поставщиками, совместного развития компетенций и отраслевого сотрудничества поддерживает ЦУР 17 "Партнерство в интересах устойчивого развития". Такая связь не означает, что любая закупка автоматически создает вклад во все перечисленные ЦУР: набор релевантных целей зависит от профиля компании, категорий закупок и существенных воздействий конкретной цепочки.

Существует ряд международных документов, которые задают подходы и требования к устойчивым цепочкам поставок [3; 4; 6]. Среди них: Руководство по устойчивым закупкам ISO 20400:2017 (Sustainable procurement — Guidance), Руководство ОЭСР по должной осмотрительности для ответственного ведения бизнеса (OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct), Руководящие принципы ОЭСР для международных компаний по ответственному ведению бизнеса (OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct), Рамочная программа внедрения устойчивых закупок Глобального договора ООН (UN Global Compact Sustainable Procurement Implementation Framework). Рекомендации этих руководящих документов удобно сгруппировать по направлениям.

Выявление существенных рисков и воздействий. Отправной точкой является понимание того, где в цепочке возникают наиболее существенные экологические, социальные и управленческие риски. OECD рекомендует выявлять фактические и потен-

[1] OECD. Due diligence for responsible business conduct; OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, 2023.
[2] CDP & Boston Consulting Group. Scope 3 Upstream: Big Challenges, Simple Remedies, 2024.
[3] ISO 20400:2017. Sustainable procurement — Guidance. Стандарт подтвержден ISO в 2023 году и остается действующим.
[4] OECD. Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct, 2018.
[6] UN Global Compact. Sustainable Procurement Implementation Framework.

циальные негативные воздействия в собственных операциях, цепочках поставок и других деловых отношениях, а UN Global Compact — концентрировать ресурсы на наиболее значимых ESG-темах, категориях закупок и поставщиках [4; 6].

Перевод приоритетов в закупочные требования. После определения существенных аспектов они должны стать частью обычного закупочного решения наряду со стоимостью, качеством и сервисом. Требования могут касаться материалов и отходов, воды и биоразнообразия, выбросов и энергопотребления, трудовых прав и охраны труда, недискриминации, деловой этики и антикоррупционных практик. Практически такой подход выстраивается как последовательный управленческий цикл. Во Framework UN Global Compact он состоит из четырех блоков [6].

Рисунок 1. Управленческий цикл устойчивых закупок



Цикл повторяется по мере изменения рисков, требований и практики поставщиков

Должная осмотрительность и работа с выявленными проблемами. Международные рекомендации предполагают не только первичный отбор поставщика, но и дальнейшее управление воздействиями: предотвращение или снижение риска, корректирующие планы, изменение условий взаимодействия, развитие поставщика, более глубокий мониторинг и отслеживание результативности мер. OECD отдельно подчеркивает, что обнаружение проблемы не означает автоматического прекращения отношений: решение должно учитывать характер воздействия, связь компании с ним и доступные рычаги влияния; ответственное прекращение деловых отношений рассматривается как одна из возможных мер, когда риск невозможно устранить или снизить [1; 4].

Соразмерность требований уровню риска и зрелости. Одинаковая глубина проверки всей базы поставщиков редко оправданна. UN Global Compact рекомендует сегментировать поставщиков с учетом потенциального воздействия, риска и уровня зрелости: для поставщиков с высоким воздействием и низкой зрелостью требуется более активное вовлечение, тогда как зрелые поставщики могут становиться партнерами в совместных проектах. Для компаний, которые только начинают работу с цепочкой поставок, рекомендуется начинать с пилотного подхода с последующим масштабированием его результатов на всю цепочку [6].

[1] OECD. Due diligence for responsible business conduct; OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, 2023.
[4] OECD. Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct, 2018.
[6] UN Global Compact. Sustainable Procurement Implementation Framework.

Инклюзивность и сохранение конкурентной среды. Повышение ESG-требований может создавать непреднамеренные барьеры, прежде всего для малого и среднего бизнеса, у которого часто нет развитой системы отчетности и ресурсов на ее подготовку. Поэтому Framework предусматривает адаптацию требований и развитие возможностей МСБ — обучение, информационные сессии, поддержку в подготовке документации и установление реалистичных целей [7]. В этой логике устойчивость цепочки достигается не только отбором уже наиболее зрелых поставщиков, но и последовательным повышением требований и совместным развитием их компетенций.

Мониторинг, данные и раскрытие. Требования к поставщикам должны сопровождаться сбором данных, оценкой результатов и корректировкой подхода. Эта логика отражена и в стандартах корпоративного раскрытия: GRI 308 и GRI 414 предусматривают раскрытие практик оценки экологических и социальных воздействий поставщиков; IFRS S1 требует учитывать существенные риски и возможности устойчивого развития по всей цепочке создания стоимости, а IFRS S2 требует раскрывать выбросы по Scope 3, которые могут включать выбросы внутри закупаемых товаров и услуг, а также и других элементов цепочки создания стоимости [5; 9]. Таким образом, работа с поставщиками становится не только закупочной практикой, но и частью системы управления рисками, данными и корпоративной отчетностью.

В результате общие корпоративные приоритеты могут переводиться в измеримые требования к закупке и поставщикам. Если приоритетом является климат, компания может запрашивать данные по выбросам и учитывать цели по декарбонизации; если циркулярность — оценивать состав материалов, долю вторичного сырья, ремонтопригодность, срок службы и возможность переработки; если социальные вопросы — включать требования к условиям и охране труда, недискриминации и предотвращению принудительного труда.

Так формируется практическая связка: от приоритетной ЦУР и существенных воздействий — до целей, критериев закупки, действий поставщика и оценки результатов.

Такой подход имеет и экономическое измерение. По данным CDP, взаимодействие корпоративных покупателей с поставщиками в 2023 году обеспечило заявленное сокращение 43 млн тонн парниковых газов, а компании, активно управляющие выбросами в цепочке поставок, сообщили о 13,6 млрд долларов США экономии. Одновременно потенциальные финансовые издержки климатических рисков в цепочках поставок оценивались раскрывающимися компаниями в 162 млрд долларов США, а потенциальные возможности от их снижения — примерно в 165 млрд долларов США [8]. Эти данные показывают, что устойчивость цепочки все чаще рассматривается одновременно как вопрос воздействия, управления рисками и эффективности бизнеса.

Особенности устойчивых цепочек поставок в авиации

Для авиации тема устойчивых цепочек поставок имеет важное значение, но в то же время является настоящим вызовом для индустрии. Авиакомпания зависит от большого числа специализированных поставщиков — производителей воздушных судов и двигателей, технических компонентов и запчастей, топлива, аэропортовых и наземных услуг, IT-решений, питания, экипировки и множества других категорий. При этом безопасность, сертификация и ограниченное число поставщиков по отдельным критически важным позициям сужают возможность замены контрагента. Поэтому устойчивые критерии необходимо совмещать со строгими требованиями к безопасности, надежности, доступности и непрерывности операций.

[5] Global Reporting Initiative. GRI 308: Supplier Environmental Assessment; GRI 414: Supplier Social Assessment.
[7] UN Global Compact. Sustainable Procurement Implementation Framework — SME Enablement.
[8] CDP. Strengthening the Chain: Industry insights to accelerate sustainable supply chain transformation, 2024.
[9] IFRS Foundation. IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information; IFRS S2 Climate-related Disclosures.

Для системной работы с этими особенностями отрасль развивает специализированные инструменты. В 2025 году Международная ассоциация воздушного транспорта (IATA) запустила Комплексную программу устойчивого развития (Integrated Sustainability Pro-gram, ISP), включающую модуль Устойчивые Закупки (Sustainable Procurement). Стандарт устойчивых закупок в рамках ISP выстроен с учетом ISO 20400:2017 и предназначен для интеграции ESG-подходов в тендеры, выбор поставщиков, оценку рисков, договорные отношения и последующее управление поставщиками [13].

Однако наличие отраслевых подходов в настоящее время скорее накладывается на ограничения, с которыми авиакомпании сталкиваются на практике. Дефицит комплектующих и запасных частей, проблемы с двигателями, производственные ограничения и задержки технического обслуживания замедляют выпуск и поставку новых воздушных судов. По данным IATA, в 2024 году авиакомпаниям по всему миру было поставлено около 1 254 новых коммерческих самолетов, тогда как совокупный портфель невыполненных заказов достиг рекордных 17 тыс. воздушных судов [10]. Из-за задержек авиакомпании вынуждены дольше эксплуатировать существующий парк: средний возраст мирового флота вырос до 14,8 года. Это имеет и экологические последствия, поскольку более старые самолеты, как правило, менее топливоэффективны; IATA отмечает, что дефицит новых воздушных судов в 2024–2025 годах замедлил привычный для отрасли прогресс в повышении топливной эффективности. Другой пример — устойчивое авиационное топливо (SAF), которое IATA рассматривает как основной технологический рычаг декарбонизации: оно может обеспечить до 65% сокращения выбросов, необходимого для достижения net zero CO2 к 2050 году [11].

При этом предложение SAF пока ограничено: в 2025 году производство составило около 1,9 млн тонн, или 0,6% мирового потребления реактивного топлива, а цена превышала стоимость ископаемого авиационного топлива более чем в два раза [12]. Эти ограничения показывают, почему устойчивые закупки в авиации должны одновременно учитывать ESG-цели, безопасность, доступность критических ресурсов и реальную способность поставщиков меняться.

Как подходы к выстраиванию системы устойчивых закупок могут выглядеть на практике, показывает кейс Air Astana.



[10] IATA. Aviation Supply Chain: данные о поставках воздушных судов и ограничениях цепочки поставок, 2025.
[11] IATA. Sustainable Aviation Fuel (SAF); Fly Net Zero.
[12] IATA. SAF Production Growth Rate is Slowing Down, 9 December 2025; Changi Aviation Summit 2026 remarks.
[13] IATA. Integrated Sustainability Program; Sustainable Procurement.

Кейс Air Astana: система устойчивых закупок

О компании

Группа компаний Air Astana (Группа) специализируется на пассажирских авиаперевозках на внутренних, региональных и международных маршрутах. В Группу входят два бренда — Air Astana и FlyArystan. Выручка за 2025 год составила 1,45 млрд долларов США. По состоянию на конец 2025 года в Группе работали более 7000 человек, деятельность осуществлялась в 22 странах.

Системная работа Air Astana с Целями устойчивого развития ООН началась в 2022 году при разработке ESG-Стратегии. Группа оценила свою деятельность в контексте ЦУР и определила шесть приоритетных целей. Одним из практических направлений реализации ESG-Стратегии стала цель "Устойчивые закупки" — внедрение принципов ESG в процессы закупок Группы.

Как стратегическая цель трансформирует систему закупок

Цель по устойчивым закупкам была сформулирована Air Astana в 2022 году в рамках разработки ESG-Стратегии Группы на 2023–2032 годы. Группа связывает ее с ЦУР 17 "Партнерство в интересах устойчивого развития", которая входит в число шести приоритетных ЦУР Air Astana. В этой логике устойчивые закупки рассматриваются как инструмент развития ответственных и долгосрочных отношений с поставщиками и партнерами, а также интеграции принципов устойчивого развития в цепочку создания стоимости.

Инициатива была закреплена в Плане ESG-инициатив, разработанном одновременно с ESG-Стратегией. На старте для Группы было важно выстроить систему комплексно и последовательно, а не ограничиваться включением отдельных ESG-критериев в процесс выбора поставщиков.



При формировании подхода Air Astana учитывала ожидания ключевых заинтересованных сторон: пассажиров, сотрудников, акционеров, поставщиков и бизнес-партнеров, государственных органов и регуляторов. Закупки ранее были определены как материальная тема в рамках общего анализа существенности с учетом ожиданий заинтересованных сторон и значимости экономических, социальных и экологических воздействий деятельности Группы.

Дополнительно Группа исследовала ожидания по различным категориям закупок и ESG-критериям. Результаты помогли конкретизировать, какие ESG-факторы учитывать в закупочных процессах и при работе с разными категориями поставщиков.

Первоначально, с учетом уровня зрелости практик устойчивого развития на рынке Казахстана и региона, Air Astana планировала утвердить Кодекс поставщика к 2027 году. Однако в конце 2024 года IATA предложила Группе стать пилотной авиакомпанией при разработке нового модуля Sustainable Procurement программы ISP. Это позволило Air Astana развивать собственную систему на основе международного отраслевого подхода и одновременно тестировать его применимость с учетом специфики Центральной Азии и СНГ.

В рамках пилотирования Группа тестировала элементы стандарта на практике, включая подходы к интеграции ESG-принципов в закупочную деятельность, оценке поставщиков, управлению ESG-рисками в цепочке поставок и последующему мониторингу, а также предоставляла IATA обратную связь и региональные практические инсайты.

В октябре 2025 года стандарт IATA ISP Sustainable Procurement был официально выпущен. К этому времени Air Astana уже имела практический опыт его применения и была отмечена IATA за вклад в развитие Integrated Sustainability Program на Всемирном симпозиуме по устойчивому развитию в Гонконге. В августе 2026 года Air Astana прошла сертификацию по стандарту, став первой авиакомпанией в Центральной Азии и СНГ и третьей авиакомпанией в мире, получившей такую сертификацию.

В результате инициатива развилась в комплексную систему, в которой ESG-принципы встроены в закупочный цикл и взаимодействие с поставщиками. Система предусматривает учет экологических, социальных и управленческих факторов при закупках, оценку ESG-практик и рисков поставщиков, развитие ответственного взаимодействия с цепочкой поставок, а также повышение прозрачности и последовательности закупочных процессов.

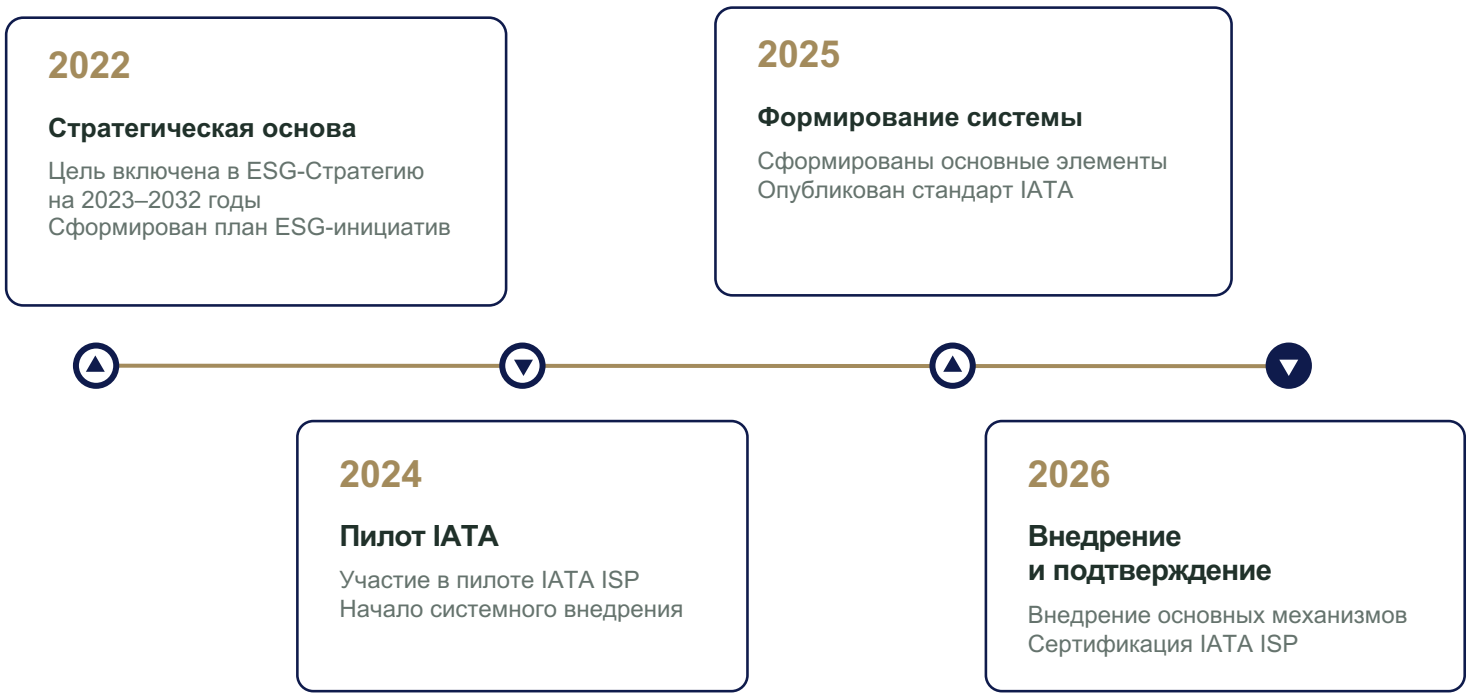
Air Astana рассматривает устойчивые закупки не только как внутреннюю трансформацию закупочной функции, но и как инструмент повышения устойчивости цепочки поставок. Требования и ожидания Группы становятся ориентиром для поставщиков и создают основу для постепенного развития их ESG-практик.



Этапы развития системы устойчивых закупок

Группа выделяет четыре основных этапа развития системы на горизонте 2022 – 2026 годов.

Рисунок 2. Основные этапы развития системы устойчивых закупок Air Astana



Цели, KPI и ожидаемые эффекты

Для реализации цели по устойчивым закупкам Air Astana сформировала набор показателей, который отражает последовательный переход от создания элементов системы к изменению практик и долгосрочным эффектам.

На горизонте 2025–2026 годов реализованы следующие мероприятия (outputs):

- разработана и утверждена Политика устойчивых закупок и Кодекс поставщика,
- закреплена ответственность сотрудников и руководителя Департамента закупок,
- определены заинтересованные стороны,
- ESG-критерии внедрены в процедуры закупок,
- поставщики классифицированы по уровням ESG-риска,
- поставлены цели дальнейшего совершенствования системы,
- разработан план обучения сотрудников.

Также, реализуются среднесрочные результаты (outcomes):

- формируется единый корпоративный подход к устойчивым закупкам,
- формируются единые ESG-требования к поставщикам,
- ответственность за ESG-факторы интегрируется в функционал сотрудников,
- появились владельцы процесса,
- учтены ожидания заинтересованных сторон,
- реализуется риск-ориентированное управление поставщиками,
- развиваются ESG-компетенции сотрудников.

С 2026 года система предусматривает аудит показателей устойчивого развития поставщиков высокого риска, самооценку поставщиков среднего риска, ежегодную внутреннюю оценку и ежегодный анализ эффективности на уровне руководства. Внешняя сертификация IATA ISP Sustainable Procurement проводится один раз в два года.

В долгосрочной перспективе Группа ожидает следующие результаты и эффекты:

- снижение ESG-рисков и негативных воздействий в цепочке поставок,
- повышение ее прозрачности и устойчивости,
- рост ESG-зрелости поставщиков,
- закрепление устойчивых закупок в корпоративной культуре и системе корпоративного управления,
- переход от разового соответствия к постоянному совершенствованию.

Как система реализуется на операционном уровне

Операционное внедрение строится как поэтапное встраивание ESG-принципов в действующую систему закупок и управление взаимоотношениями с поставщиками. Система охватывает нормативную базу, распределение ответственности, закупочные процедуры, оценку поставщиков, развитие их ESG-практик и регулярный мониторинг эффективности.

Архитектура системы складывается из трех взаимосвязанных контуров:

- Нормативная и организационная основа: Политика устойчивых закупок, Кодекс поставщика, закрепление ответственности сотрудников и руководителя Департамента закупок.
- Закупочный цикл: учет ожиданий заинтересованных сторон, интеграция ESG-критериев в закупочные процедуры, риск-сегментация поставщиков, аудиты поставщиков высокого риска и самооценка поставщиков среднего риска.
- Мониторинг и развитие: обучение сотрудников, внутренняя оценка системы, ежегодный анализ эффективности, постановка целей дальнейшего совершенствования и внешняя сертификация.

Ключевую роль в этой архитектуре играет Департамент закупок: он отвечает за операционное внедрение принципов устойчивых закупок, взаимодействие с поставщиками, развитие и мониторинг системы. В работу также вовлечены Департамент по вопросам устойчивого развития и бизнес-подразделения — инициаторы закупок, которые участвуют в применении требований в конкретных закупочных процедурах.

Рисунок 3. Архитектура системы устойчивых закупок Air Astana



Кодекс поставщика: от ознакомления к проверке соответствия

Одним из ключевых элементов системы стал Кодекс поставщика. Он устанавливает ожидания Air Astana в отношении экологических, социальных и управленческих аспектов деятельности поставщиков и интегрирован непосредственно в закупочный портал.

На текущем этапе поставщик обязан ознакомиться с Кодексом до участия в закупочной процедуре. Архитектура портала не позволяет перейти к следующим шагам без подтверждения ознакомления. За счет этого Air Astana обеспечивает 100% ознакомление поставщиков, допущенных к участию в закупках, с Кодексом поставщика.

Группа рассматривает этот этап как базовый: сначала формируются единые ожидания и обеспечивается информирование. Следующий этап — переход к механизмам подтверждения и проверки фактического соблюдения положений Кодекса, а также закрепление обязательства соблюдать его требования в договорах.

Рисунок 4. Кодекс поставщика: от ознакомления — к проверке



Как Air Astana учитывает разный уровень зрелости поставщиков

Одним из основных ограничений Группа называет разный уровень ESG-зрелости поставщиков. У части компаний политики, процедуры, показатели и подтверждающая документация в области ESG отсутствуют или находятся на ранней стадии. Дополнительная задача — повышать требования, не создавая чрезмерной административной нагрузки и необоснованных барьеров для малого и среднего бизнеса.

Для этого Air Astana использует поэтапный и риск-ориентированный подход. Поставщики распределяются по категориям ESG-риска, а глубина оценки зависит от уровня потенциального риска. Требования также повышаются постепенно: сначала обязательное ознакомление с Кодексом, затем договорное закрепление обязательств и проверка фактического соответствия.

На первом этапе Группа делает акцент на ESG-принципах и критериях, которые уже являются обязательными в соответствии с законодательством и иными нормативными требованиями.

По мере повышения зрелости рынка дополнительные ESG-критерии планируется вводить как желательные и учитывать через дополнительные баллы. При прочих равных коммерческих и качественных условиях более развитые ESG-практики поставщика могут рассматриваться как дополнительное преимущество.

Такой подход, по оценке Группы, позволяет повышать требования без резкого увеличения стоимости закупок или сокращения конкурентной среды. При этом развитие системы требует дополнительных ресурсов на разработку критериев, обучение сотрудников, оценку поставщиков и совершенствование процессов.

Мониторинг и управление

Мониторинг замыкает управленческий цикл и позволяет сопоставлять установленные требования с фактической работой системы. Он ведется на нескольких уровнях — от текущего анализа до внешней оценки. За функционирование и постоянное совершенствование системы отвечает руководитель Департамента закупок.

Он обеспечивает соответствие требованиям стандарта IATA, проводит регулярный мониторинг и анализ и представляет результаты непосредственно генеральному директору.

Внутренний контур контроля включает текущий анализ, ежегодный пересмотр документов системы, внутреннюю оценку эффективности и рассмотрение результатов руководством. Для единообразия этих процессов разработано Руководство по системе устойчивых закупок; результаты ежегодного пересмотра документов фиксируются, а по итогам внутренней оценки определяются области дальнейшего развития.

Периодический внешний контур — сертификация IATA ISP Sustainable Procurement один раз в два года. При ресертификации оценивается не только соответствие требованиям стандарта, но и то, как система была усовершенствована по сравнению с предыдущим циклом.

Рисунок 5. Уровни мониторинга работы системы устойчивых закупок Air Astana



Что уже достигнуто и что будет развиваться дальше

К 2026 году Air Astana сформировала основные элементы системы устойчивых закупок и прошла внешнюю сертификацию IATA ISP Sustainable Procurement. Ряд результатов был достигнут раньше первоначального плана, включая развитие Кодекса поставщика и формирование комплексной модели закупок.

Вместе с тем Группа рассматривает текущую систему как развивающуюся. Следующие шаги связаны с расширением аудитов и самооценки поставщиков, переходом от ознакомления с Кодексом к проверке соответствия, совершенствованием ESG-критериев, повышением зрелости поставщиков и регулярным анализом эффективности системы.

С точки зрения качества товаров и услуг ESG-критерии используются как дополнение, а не замена традиционных требований к качеству, безопасности, техническим характеристикам и коммерческим условиям. В перспективе Группа стремится перейти от базового соответствия обязательным требованиям к более зрелой модели, при которой ESG-принципы будут шире распространены среди поставщиков, а закупочные процедуры смогут использовать более комплексные и специализированные критерии.

Партнерство с поставщиками и признание лучших практик

Air Astana подчеркивает, что развитие устойчивых закупок для Группы — это не только требования и контроль, но и партнерство с поставщиками. Уже второй год Группа проводит ESG Awards, отмечая поставщиков и партнеров, которые вносят вклад в реализацию ESG-принципов Группы.

Первая церемония прошла в 2024 году, а в 2025 году были отмечены 11 партнеров — международные компании, казахстанские производители и представители малого и среднего бизнеса. Среди критериев признания — вклад в экологические и социальные инициативы, этические практики, поддержка ESG-целей Группы и ответственное партнерство.

В дальнейшем Air Astana планирует развивать ESG Awards, постепенно расширяя критерии оценки. Помимо вклада поставщиков в реализацию ESG-целей Группы, большее внимание будет уделяться их собственным ESG-достижениям, уровню развития соответствующих практик и реальному вкладу в устойчивое развитие.





Прозрачность

Информация о развитии устойчивых закупок раскрывалась в пресс-релизе Air Astana и отдельной статье "Зеленый фильтр: как устойчивые закупки меняют бизнес в Казахстане и мире", а также включалась в отчеты для инвесторов. Группа планирует включить информацию о системе устойчивых закупок в Годовой отчет Группы за 2026 год, выпуск которого запланирован на 30 апреля 2027 года.

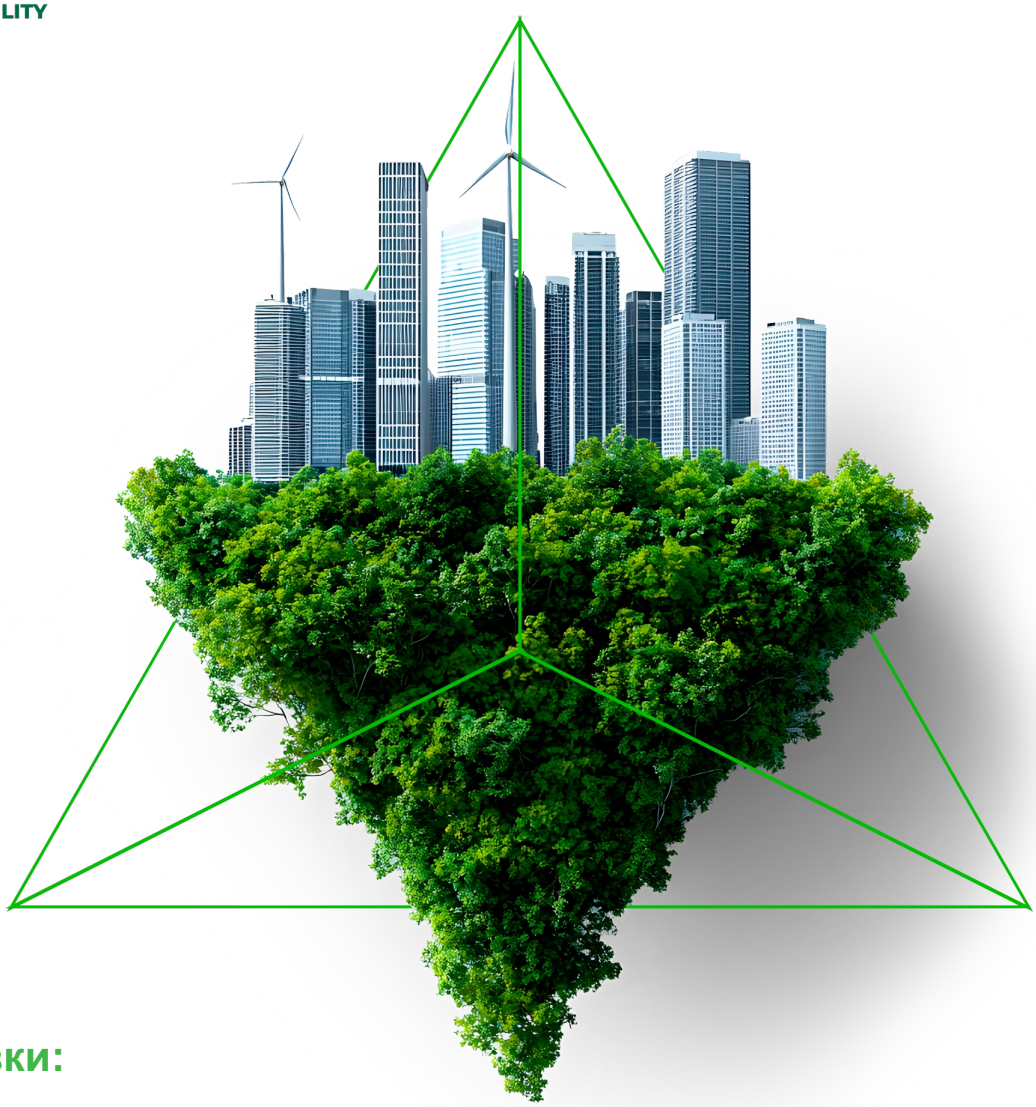
Рекомендации Air Astana по выстраиванию системы устойчивых закупок

Главный вывод Air Astana из собственного опыта — начинать внедрение устойчивых закупок уже сейчас, даже если ESG-зрелость рынка остается невысокой. При этом рекомендуется не начинать с максимального уровня требований, а выбирать уровень, соответствующий текущей готовности рынка.

Практический подход состоит в том, чтобы сначала определить применимые базовые ESG-принципы, встроить их в действующие закупочные процессы, сформировать единые ожидания и начать диалог с поставщиками. По мере накопления опыта и роста ESG-зрелости требования могут последовательно усложняться.

Также рекомендуется учитывать различия между поставщиками и на начальном этапе избегать чрезмерно сложных требований, которые могут необоснованно ограничить участие небольших компаний. Более эффективным Air Astana считает постепенный переход от обязательных требований к дополнительным ESG-критериям, которые сначала дают преимущество более зрелым поставщикам, а со временем могут становиться частью стандартных требований.

Устойчивые закупки Air Astana рассматривает как долгосрочный путь развития, который должен идти параллельно с повышением ESG-зрелости самой Группы, ее поставщиков и рынка в целом.



Для справки:

АО "Казахстанская фондовая биржа" (KASE) является ведущей фондовой биржей в Центрально-Азиатском регионе. KASE занимает второе место среди бирж СНГ по объему торгов ценными бумагами и пятое место по объему капитализации рынка акций бирж FEAS (по итогам 2024года).

Это универсальная торговая площадка для корпоративных и государственных ценных бумаг, облигаций международных финансовых институтов, иностранных валют, операций рынка денег – репо и своп, а также производных инструментов. KASE является членом Международной федерации бирж (WFE), Федерации Евро-Азиатских фондовых бирж (FEAS) и других международных и отечественных профессиональных объединений, а также участником инициативы ООН "Фондовые биржи за устойчивое развитие".

Sustainability Solutions работает на рынке управленческого консалтинга более 14 лет. С 2023 года компания реализует проекты внедрения инструментов и практик устойчивого развития (ESG) в Центральной Азии. Члены команды Sustainability Solutions имеют международные сертификаты в области корпоративного управления, анализа ESG рисков, климатической ответственности, стандартов раскрытия нефинансовой информации (GRI, SASB, TCFD, IFRS S1, S2). Индустриальный опыт охватывает финансовый и банковский сектор, промышленность, сельское хозяйство, строительство, и другие.

Партнер Казахстанского отделения Всемирного делового совета по устойчивому развитию (BCSD Kazakhstan), Академии устойчивого развития при Союзе Банков Кыргызстана.

Подробнее: https://ssolutions.group/