

**УСТОЙЧИВОЕ КОРПОРАТИВНОЕ РАЗВИТИЕ В АГРАРНОЙ СФЕРЕ КАЗАХСТАНА:
ПРИНЦИПЫ ESG В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**ҚАЗАҚСТАННЫҢ АГРАРЛЫҚ САЛАСЫНДАҒЫ ТҰРАҚТЫ КОРПОРАТИВТІК ДАМУ:
БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ ESG ҚАҒИДАТТАРЫ**

**SUSTAINABLE CORPORATE DEVELOPMENT IN KAZAKHSTAN'S AGRARIAN SECTOR:
ESG PRINCIPLES IN THE MANAGEMENT SYSTEM**

Д.А. КАЛДИЯРОВ¹

д.э.н., профессор

Д.Ж. РАХМАТУЛЛАЕВА^{2*}

Ph.D

А. САМЕН¹

докторант Ph.D

¹ Жетысуский университет им. И. Жансугурова, Талдықорған, Казахстан

² Лундский университет, Лунд, Швеция

*электронная почта автора: dinara.rakhmatullayeva@soclaw.lu.se

Д.А. КАЛДИЯРОВ¹

э.ф.д., профессор

Д.Ж. РАХМАТУЛЛАЕВА^{2*}

Ph.D

А. САМЕН¹

Ph.D докторанты

¹ I. Жансүгіров атындағы Жетісу университеті, Талдықорған, Қазақстан

² Лунд университеті, Лунд, Швеция

*автордың электрондық поштасы: dinara.rakhmatullayeva@soclaw.lu.se

D. KALDIYAROV¹

Dr.E.Sc., Professor

D. RAKHMATULLAYEVA^{2*}

Ph.D

А. САМЕН¹

Ph.D student

¹ I. Zhansugurov Zhetysu University, Taldykorgan, Kazakhstan

² Lund University, Lund, Sweden

*corresponding author email: dinara.rakhmatullayeva@soclaw.lu.se

Аннотация. Цель – обосновать механизмы интеграции принципов ESG (Environmental, Social, Governance) в корпоративные стратегии агрохолдингов Республики Казахстан, показать масштаб разрыва между инвестиционной активностью аграрной отрасли и целями устойчивого развития. Методы – институциональный подход, метод сравнительного бенчмаркинга посредством данных статистики, контент-анализ публичной отчетности аграрных корпораций, авторская методика расчета индекса раскрытия информации (ESG_{score}) с использованием весовых коэффициентов. Результаты – выявлена системная диспропорция инвестиционных вложений, когда при доле сельского хозяйства в общем объеме инвестиций в основной капитал республики на уровне 5,1%, экологические затраты в три раза ниже национального бенчмарка (0,2% vs. 0,6% в 2025г.). При этом годовой потенциал экологизации АПК оценен авторами в 7 млрд. тенге. На основе индикатора ESG_{score} проведена классификация концепций пяти крупнейших холдингов страны аграрного направления, позволившая выделить пять моделей трансформации. Доказано, что драйвером ESG-модернизации в Казахстане выступает не объем ресурсной базы (земельный банк, другие активы), а глубина интеграции компаний в международные финансовые институты и требования внешних стейкхолдеров. Выводы – подтверждена выраженная институциональная инерция аграрного сектора, проявляющаяся в игнорировании экологической политики на фоне роста валовых показателей. Авторы аргу-

ментировали необходимость внедрения ESG-критериев в тактику корпоративного управления крупных аграрных бизнес-структур для повышения экологической и социальной ответственности и обеспечения прозрачности информации. Агробизнес должен сменить структуру «социального патернализма» на применение нефинансового учета и соответствовать международным форматам для привлечения «зеленых» инвестиций. ESG-стандарты способствуют созданию оптимальных условий для стимулирования инвесторов, укреплению репутации на отечественном и международном рынках, сохранению биологического и природного разнообразия.

Аңдатпа. Мақсаты – Қазақстан Республикасы агрохолдингтерінің корпоративтік стратегияларына ESG (Environmental, Social, Governance) қағидаттарын интеграциялау механизмдерін негіздеу, аграрлық саланың инвестициялық белсенділігі мен орнықты даму мақсаттары арасындағы алшақтық ауқымын көрсету. **Әдістері** – институционалдық тәсіл, статистика деректері арқылы салыстырмалы бенчмаркинг әдісі, аграрлық корпорациялардың жария есептілігінің контент-талдауы, салмақ коэффициенттерін пайдалана отырып, ақпаратты ашу индексі (ESG_{score}) есептеудің авторлық әдістемесі. **Нәтижелер** – республиканың негізгі капиталына инвестициялардың жалпы көлеміндегі ауыл шаруашылығы үлесі кезінде 5,1% деңгейінде экологиялық шығындар ұлттық бенчмарктан үш есе төмен болған кезде инвестициялық салымдардың жүйелі диспропорциясы анықталды (0,2% vs. 2025 жылы 0,6%). Бұл ретте АӨК-ті экологияландырудың жылдық әлеуетін авторлар 7 млрд. теңгеге бағалады. ESG_{score} индикаторы негізінде елдің аграрлық бағыттағы бес ірі холдингі тұжырымдамаларының жіктелуі жүргізілді, бұл түрлендірудің бес моделін анықтауға мүмкіндік берді. Қазақстанда ESG-жаңғыртудың драйвері ресурстық базаның көлемі (жер банкі, басқа активтер) емес, компаниялардың халықаралық қаржы институттарына интеграциялану тереңдігі және сыртқы стейкхолдерлердің талаптары екені дәлелденді. **Қорытындылар** – жалпы көрсеткіштердің өсуі аясында экологиялық саясатты елеуінде көрінетін аграрлық сектордың айқын институционалдық инерциясы расталды. Авторлар экологиялық және әлеуметтік жауапкершілікті арттыру және ақпараттың ашықтығын қамтамасыз ету үшін ірі аграрлық бизнес құрылымдарының корпоративтік басқару тактикасына ESG критерийлерін енгізу қажеттілігін алға тартты. Агробизнес "әлеуметтік патернализм" құрылымын қаржылық емес есепті қолдануға ауыстыруы және "жасыл" инвестицияларды тарту үшін халықаралық форматтарға сәйкес келуі тиіс. ESG-стандарттар инвесторларды ынталандыру, отандық және халықаралық нарықтардағы беделді нығайту, биологиялық және табиғи әртүрлілікті сақтау үшін оңтайлы жағдайлар жасауға ықпал етеді.

Abstract. The objective – is to substantiate the mechanisms for integrating ESG (Environmental, Social, Governance) principles into the corporate strategies of agricultural holdings in the Republic of Kazakhstan and to demonstrate the extent of the gap between the investment activity of the agrarian sector and the Sustainable Development Goals. **Methods** – an institutional approach, comparative benchmarking based on statistical data, content analysis of the public reports of agricultural corporations, and the authors' methodology for calculating the ESG disclosure index (ESG_{score}) using weighting coefficients were employed. **Results** – a systemic disproportionality in investment allocation was identified: although agriculture accounted for 5.1% of the republic's total fixed capital investment, environmental expenditures were three times lower than the national benchmark (0.2% vs. 0.6% in 2025). At the same time, the authors estimated the annual potential for the environmental modernization of the AIC at KZT 7 billion. Based on the ESG_{score} indicator, the concepts adopted by the five largest agricultural holdings in the country were classified, making it possible to identify five transformation models. It was demonstrated that the main driver of ESG modernization in Kazakhstan is not the scale of the resource base (land bank and other assets), but rather the depth of companies' integration into international financial institutions and the requirements of external stakeholders. **Conclusions** – the study confirms the pronounced institutional inertia of the agrarian sector, manifested in the neglect of environmental policy despite the growth of gross performance indicators. The authors substantiate the necessity of incorporating ESG criteria into the corporate governance strategies of large agribusiness entities in order to enhance environmental and social responsibility and ensure information transparency. Agribusiness should replace the model of «social paternalism» with the application of non-financial reporting and comply with international standards to attract green investments. ESG standards contribute to creating favorable conditions for stimulating investors, strengthening reputation in domestic and international markets, and preserving biological and natural diversity.

Түйінді сөздер: агроөнеркәсіптік кешен, ESG-қағидаттар, агрохолдинг, корпоративтік стратегия, институционалдық алшақтық, инвестициялық диспропорция, ақпаратты ашу индексі, бенчмарк, экологиялық жауапкершілік.

Keywords: agro-industrial complex, ESG principles, agricultural holding, corporate strategy, institutional gap, investment disproportionality, disclosure index, benchmark, environmental responsibility.

Поступила: 27.04.2026. Одобрена после рецензирования: 09.06.2026. Принята в печать: 17.06.2026.

Современное развитие мировой экономики характеризуется глобальной трансформацией существующих подходов к управлению производственными системами. В условиях глобальных вызовов достижение целей устойчивого развития (ЦУР) невозможно без интеграции концепции ESG (Environmental, Social, Governance) в систему долгосрочного стратегического планирования. В этой связи Казахстан предпринимает значительные усилия по ускоренному переходу на «ESG-рельсы» во всех сферах национальной экономики (Maerdan B.) [1].

Необходима модернизация корпоративных стратегий на основе ESG-критериев, позволяющие минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и создающие новые институциональные механизмы повышения конкурентоспособности отечественной аграрной продукции.

В то же время ESG-принципы выступают критерием доступа к «зеленому» финансированию и экспортным рынкам, что особенно важно для агрокомпаний Казахстана, которые, несмотря на масштабную государственную поддержку, сохраняют низкую инновационную привлекательность и высокую зависимость от внешних факторов. Стратегические программные документы призваны обеспечить переход к глубокой переработке сельскохозяйственной продукции с высокой добавленной стоимостью и повышению благосостояния сельского населения (Об утверждении Национального плана развития...; По-

Для этого реализуются новые инвестиционные проекты и развиваются агробизнес, водосберегающие технологии, аграрная логистика, цифровизация АПК, применение спутникового мониторинга сельскохозяйственных угодий и искусственного интеллекта (ИИ). Однако, несмотря на все это, практические аспекты внедрения ESG-инструментария в аграрной отрасли республики остаются недостаточно изученными. Авторы исследования предприняли попытку оценить уровень ESG-трансформации агрохолдингов Казахстана. Авторская гипотеза предполагает, что уровень «ESG-зрелости» агропромышленных компаний Казахстана не имеет прямой детерминированной связи с масштабом их ресурсной базы. Актуальность исследования обусловлена необходимостью трансформации стратегий национальных агрохолдингов для соответствия международным стандартам деятельности по обеспечению экологической и социальной устойчивости.

Проблема интеграции ESG-факторов в стратегии управления в агробизнесе является предметом активных дискуссий в мировой научной среде в силу того, что аграрный сектор наиболее чувствителен к институциональным изменениям в области устойчивого развития и критически зависим от государственного финансирования. Международный опыт показывает, что эффективность государственных мер напрямую зависит от готовности агробизнеса внедрять ESG-стратегии и адаптироваться к экологическим требованиям и ожиданиям стейкхолдеров (Schulze C., Matzdorf B.) [4]. Это коррелирует с выводами Alvarez-Ochoa C., Acevedo J., Tuesta Y. [5], Niru K., Pandey A., Singh A. [6] о том, что внедрение принципов ESG способствует повышению эффективности использования ресурсов и долгосрочной устойчивой конкурентоспособности. Как

отмечают Milian Gómez J., Delgado Triana Y. [7], приверженность ценностям устойчивого развития в управлении экологическими рисками оказывает положительное воздействие и снижает конфликты интересов между агрохолдингами и обществом.

Для Казахстана характерны специфические барьеры, которые сдерживают ESG-трансформацию аграрного сектора (Шалбаева А., Таменова С., Умбеталиев А.) [8]. К примеру, Карымсакова Ж., Керимова У., Deliana Y. [9] подчеркивают, что инновационное развитие АПК в республике требует четкой стратегии, учитывающей внутренние дефициты и глобальные вызовы. Мадиев Г., Керимова У., Нигмаджанов У. [10] обосновывают роль госрегулирования как критического фактора масштабной модернизации отрасли. Однако, как отмечает Сеитов С. [11], эффективность существующих механизмов, в частности субсидирования, требует пересмотра в пользу инструментов, стимулирующих качественный рост и устойчивость.

В системе глобального регулирования устойчивого развития ключевую роль играют стандарты результативности Международной финансовой корпорации (IFC), которые требуют от аграрных компаний внедрения систем мониторинга экологического следа, выходящих за рамки национального законодательства. В этой связи вопросы адаптации корпоративных стратегий казахстанских агрохолдингов к требованиям IFC приобретают особую актуальность, особенно для привлечения «зеленого» финансирования, ведь необходимость следования ESG принципам становится важным измерением инвестиционной привлекательности и долгосрочной устойчивости. Однако данные вопросы все еще остаются недостаточно изученными и раскрытыми в отечественной литературе, что и определяет научную новизну данного исследования.

Материалы и методы

Методология исследования базируется на принципах системного и институционального анализа. Для достижения поставленной цели авторами был применен комплексный подход, который включает следующие методы: экономико-статистический анализ на основе сравнительного бенчмаркинга, контент-анализ и скрининг публичной отчетности агрохолдингов, сравнительно-институциональный анализ и метод GAP-анализа для оценки разрыва между существующими управленческими практиками и целевыми показателями устойчивого развития в аграрной отрасли Казахстана. В исследовании впервые апробирована ав-

торская методика расчета индекса раскрытия информации с использованием весовых коэффициентов. Источниками данных для экономико-статистического анализа стали официальные данные Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан: статистика сельского хозяйства, статистика инвестиций в основной капитал по видам деятельности и статистика доходов за 2020–2025 гг. Для контент-анализа и сравнительно-институционального анализа авторы опирались на материалы крупных агрохолдингов в открытом доступе (годовые отчетности и инвестиционные проспекты за 2023–2024 гг., пресс-релизы за 6 месяцев 2025г., программные заявления за сентябрь-октябрь 2025г.). Кроме этого, авторы использовали данные листинга Казахстанской фондовой биржи (KASE).

Результаты

Для обоснования необходимости внедрения ESG-критериев в текущие корпоративные стратегии агрохолдингов Казахстана авторы проанализировали текущие показатели аграрной отрасли. Были использованы данные статистики сельского хозяйства за период с 2021г. по 2025г. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому развитию и реформам Республики Казахстан (таблица 1). Анализ показал, что показатель объема валового выпуска сельского хозяйства в целом увеличился на 11,3% за весь рассматриваемый период. Однако временной разрез показывает, что отрасль подвергалась влиянию внешних шоков (война в Украине, геополитическая турбулентность) – это подтверждается снижением выпуска в 2023г. почти на 10%. В то же время динамика инвестиций в основной капитал в сфере экологии и ресурсосбережения остается неоднородной: в 2024г. наблюдается резкое снижение инвестиций на 18%.

Содержательный анализ данных в таблице 1 позволил авторам выявить глубокий институциональный разрыв в системе управления АПК в РК. Несмотря на динамичный рост в 2025г. валового выпуска агропродукции (до 8,3 трлн. тенге) и существенный приток капитала в отрасль (1 163 млрд. тенге), авторы считают, что экологическая повестка пока остается за пределами основных приоритетов агробизнеса. Расчеты «удельного веса инвестиций в охрану окружающей среды в общем объеме инвестиций в основной капитал» за рассматриваемый период позволили авторам использовать его значения в качестве бенчмаркинга для оценки ESG в отрасли. Как видно из

таблицы 1, доля средств, направляемых непосредственно на экологические цели в стране, с 2023г. снизилась почти вдвое и остается критически низкой (0,6%) последние два года. Хотя международный опыт показывает, что инструменты устойчивого

финансирования стимулируют инвестиции в сельское хозяйство и содействуют переходу к экологичным моделям аграрного производства (Ureña-Espallat H.-J., Briones-Peñalver A.-J., Bernal-Conesa J.-A. et al.) [13].

Таблица 1 – Динамика показателей развития и «зеленой» трансформации АПК РК, 2021-2025гг.

Наименование показателя	2021	2022	2023	2024	2025
Валовый выпуск продукции (услуг) сельского хозяйства в РК, млрд тенге	7 515,4	8 367,7	7 576,5	8 311,0	8 363,6
Инвестиции в основной капитал (ИОК) сельского хозяйства в РК, млрд тенге	772,5	850,3	904,3	737,9	1 163,0
Национальный ESG-бенчмарк, %*	0,8	1,1	1,2	0,6	0,6
Расчетный потенциал экологизации сельского хозяйства, млрд тенге**	6,18	9,35	10,85	4,43	6,98

Источник: (Статистика сельского хозяйства...) [12]

*Удельный вес инвестиций в охрану окружающей среды в общем объеме инвестиций в основной капитал по РК.

**Расчетный показатель авторов (Стр. 2 × Стр. 3), отражающий необходимый объем целевого финансирования устойчивого развития при условии соответствия аграрного сектора общенациональным темпам «зеленой» трансформации.

Данный индикатор был использован авторами для расчета потенциального объема инвестиций на экологизацию АПК путем сопоставления объемов вложенных инвестиций в отрасли с национальным ESG-бенчмарком. В результате обнаружен скрытый дефицит финансирования устойчивого развития в аграрном секторе – в 2025г. расчетный потенциал экологизации АПК должен был составить не менее 6,98 млрд. тенге (почти в 6 раз больше фактического отраслевого объема). Анализ технологической структуры капитала свидетельствует о том, что большинство стратегий модернизации по-прежнему сфокусированы на экстенсивном техническом перевооружении. По оценкам авторов, реальные экологические инвестиции в секторе сельского хозяйства не превышают 0,2% от общего объема вложений в него, что, в свою очередь, в три раза ниже среднего показателя по экономике (0,6% в 2025 г.). Другими словами, на

каждые 100 тенге, вложенных в аграрное производство в Казахстане, на цели устойчивого развития в отрасли направляется менее 20 тиынов (пятой части одного тенге).

Такой разрыв, по мнению авторов, подтверждает, что экологический компонент (Environmental) пока не стал органической частью корпоративного управления для большинства субъектов АПК РК. Тем самым, это обосновывает актуальность внедрения авторского ESG-индекса, который поможет выявить и стимулировать лидеров агробизнеса, способных преодолеть сложившуюся инерцию в отрасли. Дальнейший анализ показал, что важным аспектом выступает также региональная дифференциация аграрного сектора в республике. Наиболее высокая концентрация крупных холдингов из рейтинга Топ-100 агрохолдингов Казахстана сосредоточена в Акмолинской, Костанайской и Северо-Казахстанской областях (таблица 2).

Таблица 2 – Крупнейшие агрохолдинги РК по размеру земельного банка

Название агрохолдинга	Зем.банк, тыс. га	Региональный охват	ESG - профиль (доминирующий фактор)
ТОО «Олжа Агро»	960,0	Костанайская обл.	G: Лидерство в Smart Farming и ИИ-мониторинге
Зерновой Консорциум Казахстана	909,9	Акмолинская обл., СКО	E: Рекультивация земель и сохранение плодородия
АО «Атамекен Агро»	441,0	Акмолинская обл., СКО	G: Прозрачность листинга KASE и отчетности
ТОО «Агрофирма ТНК»	430,0	Акмолинская обл.	S: Развитие сельских территорий и инклюзия
ТОО «Логос Грейн»	221,5	Акмолинская обл., СКО	E: Эффективность цепочек поставок и логистики

Источник: (Топ-100 агрохолдингов Казахстана) [14]

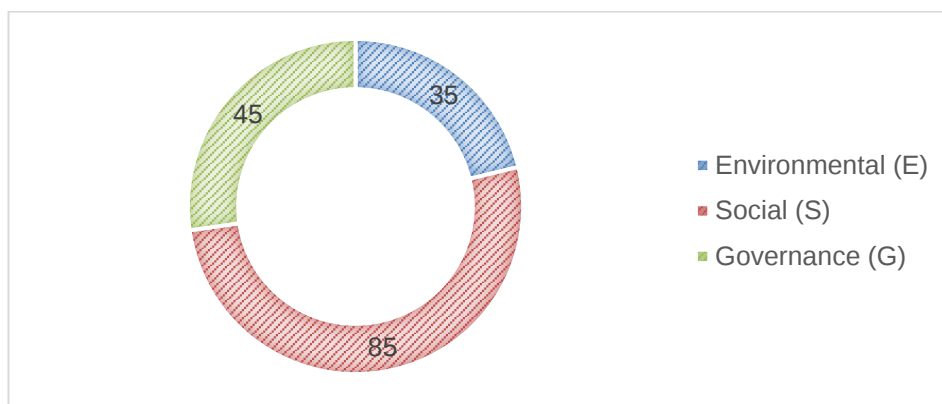
Контент анализ годовой отчетности агрохолдингов показал точечные достижения (к примеру, внедрение точного земледелия), которые можно считать прямым вкладом в компонент «Environmental» (E). В социальном блоке (S) также наблюдается разрыв в оплате труда аграриев, к примеру к концу 2025г. показатель «среднемесячная номинальная зарплата» достиг 319 458 тенге. Однако в сравнении со средним показателем заработной платы в национальной экономике (473 158 тенге) аграрии зарабатывают на 48% меньше. По мнению авторов, такой разрыв в оплате труда является «серьезным вызовом» для руководства компаний АПК (блок G), так как неконкурентная оплата будет способствовать оттоку квалифицированных работников в другие сферы экономики. В этой связи переход на ESG-стандарты повысит качество корпоративного управления (Ab Aziz N., Abdul Latif A., Osman S.M. et al.) [15] и устойчивость социальной инфраструктуры (Desiderio E., García-Herrero L., Hall D. et al.) [16]. Однако агрохолдинги пока характеризуются «социальным патернализмом» при явном дефиците экологической ответственности.

Выявленный макроэкономический разрыв между общим притоком в отрасль ин-

вестиций в основной капитал и расчетным потенциалом ее экологизации (всего 0,6% в 2025г.) подтверждает необходимость перехода от анализа общей статистики к оценке микроэкономических стратегий. Поскольку доступные данные не отражают качественных изменений внутри всей аграрной отрасли и компаний в ней, авторами был разработан и апробирован двухэтапный алгоритм количественной оценки уровня ESG-трансформации в АПК РК. На первом этапе была проведена количественная оценка уровня ESG-трансформации аграрной отрасли республики на основе общего уровня транспарентности сектора АПК. Авторы применили формулу средней арифметической доступности информации:

$$P = \frac{\sum I_{act}}{n \times m} \times 100\% \quad (1)$$

где: I_{act} – сумма выявленных индикаторов; n – количество компаний; m – количество параметров. Результаты расчета среднего уровня транспарентности пяти крупнейших агрохолдингов выборки по трем ключевым блокам ESG (Environmental, Social, Governance) представлены на рисунке.



Примечание: разработан авторами на основе формулы (1) путем скрининга открытых ресурсов
Рисунок – Уровень транспарентности ключевых ESG-индикаторов в агрохолдингах, %

Анализ расчетных данных на рисунке демонстрирует, что уровень раскрытия социальной информации у агрохолдингов достаточно высокий (85%), однако наблюдается умеренное достижение в сфере корпоративного управления (45%) и критически низкое раскрытие информации в экологическом блоке (35%). По мнению авторов исследования, экологическая ответственность агробизнеса, в отличие от социальной, пока не приобрела системный характер, что подтверждается фрагментарными публикациями компаний в данной сфере.

Однако усредненные показатели по блокам не учитывают специфику каждой компании и значимость конкретных индикаторов для устойчивого развития АПК. В связи с этим, на втором этапе исследования авторы разработали и апробировали методику оценки «ESG-зрелости» – это интегральный индекс раскрытия информации ESG Disclosure Index (ESG_{score}), позволяющий оценить реальную зрелость управления в крупнейших агрохолдингах РК.

Для учета специфики аграрной отрасли авторы использовали бинарный скоринг и

«веса»; расчет индекса осуществлялся по следующей формуле:

$$ESG_{score} = \sum_{i=1}^n (x_i \cdot w_i) \quad (2)$$

где: x_i – наличие раскрытой информации по данному параметру (1 – данные представлены, 0 – данные отсутствуют); w_i – взвешенная значимость x_i ; n – число исследуемых параметров. «Веса» (w_i) были определены авторами с ориентацией на приоритеты в двух стратегических документах (Национальный план развития РК до 2029г. и Концепция развития АПК РК на 2021–

2030гг.) и специфические риски аграрной отрасли. Для экологического блока (E) авторы определили $w_i = 0,40$ (или 40%), при этом в приоритете были водосбережение и управление отходами; блоки (S) и (G) получили по 30%, соответственно. Таким образом, итоговый вес ESG составляет 100%. По мнению авторов, использование интегрального индекса позволяет объективно оценить качественные данные корпоративных стратегий агрохолдингов Казахстана, переводя их в сопоставимую цифровую плоскость. Расчетные значения интегрального индекса представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет интегрального индекса «ESG-зрелости» по выборке, балл (2025 г.)

Агрохолдинг	E	S	G	Расчеты	Индекс ESG_{score} (взвешенный)
АО «Атамекен Агро»	0,65	0,9	0,95	$0,65 \cdot 40\% + 0,9 \cdot 30\% + 0,95 \cdot 30\%$	0,82
ТОО «Олжа Агро»	0,85	0,6	0,8	$(0,85 \cdot 40\% + 0,6 \cdot 30\% + 0,8 \cdot 30\%)$	0,76
Зерновой Консорциум Казахстана	0,7	0,65	0,5	$(0,7 \cdot 40\% + 0,65 \cdot 30\% + 0,5 \cdot 30\%)$	0,63
ТОО «Агрофирма ТНК»	0,4	0,95	0,45	$(0,4 \cdot 40\% + 0,95 \cdot 30\% + 0,45 \cdot 30\%)$	0,58
ТОО «Логос Грейн»	0,35	0,6	0,3	$(0,35 \cdot 40\% + 0,6 \cdot 30\% + 0,3 \cdot 30\%)$	0,41
Примечание: рассчитана авторами					

Содержательный анализ рассчитанных авторами значений индекса ESG_{score} в таблице 3 позволил авторам классифицировать стратегии лидеров АПК РК по пяти моделям. Во-первых, институционально-прозрачная модель АО «Атамекен Агро» с высоким индексом (0,815) обусловлен синергией публичного статуса компании на бирже KASE (G – 0,95) и развитой социальной политикой (S – 0,90). Несмотря на то, что листинг компании на KASE выступает мощным внешним стимулом для раскрытия ею информации, экологический блок (E) требует усиления. Далее, технологически-интенсивная модель (ТОО «Олжа Агро»), где высокое значение индекса (0,76) достигнуто за счет максимального балла в экологическом блоке (0,85). Анализ деятельности ТОО «Олжа Агро» показал, что это стало возможным благодаря внедрению технологий Smart Farming (ГИС, ИИ-мониторинг), позволившие минимизировать использование агрохимикатов и оптимизировать использование имеющихся земельных ресурсов.

Третья модель – это «переходная» операционная модель для ЗКК, где значение индекса (0,63) обеспечено за счет умеренных баллов в экологическом (0,7) и социальном (0,65) блоках. Низкий балл G (0,5) может указывать на закрытость головной структуры. ТОО «Агрофирма ТНК» соответ-

ствует социально-патерналистская модель со средним баллом (0,58), несмотря на то что компания является абсолютным лидером выборки в социальном блоке (0,95). Это подтверждается региональной активностью агрохолдинга в сфере социальной поддержки в Акмолинской области.

По мнению авторов, это стандартная практика, когда корпоративная устойчивость часто подменяется расширенной социальной ответственностью. Наконец, модель начальной ESG-трансформации для ТОО «Логос Грейн», где невысокое значение индекса (0,41) формируется за счет минимального раскрытия информации в блоках E и G. По мнению авторов, политика агрохолдинга фрагментарна, и институциональные аспекты прозрачности и экологической ответственности остаются вне контура корпоративной стратегии агрохолдинга.

Для верификации полученных результатов и сравнительного анализа институциональных условий, авторы отдельно рассмотрели кейс холдинга «KazFoodProducts» (KFP) (Официальный веб-сайт холдинга KazFoodProducts) [17]. В отличие от компаний в основной выборке, холдинг KFP демонстрирует специфическую «инновационно-промышленную» модель трансформации. Расчетный индекс $ESG_{score} = 0,745$, что значительно выше значений индекса для

кой абсорбции «зеленого» финансирования сектором, в отличие от добывающих отраслей национальной экономики, что препятствует инновационности отрасли и динамичному развитию агробизнеса. Существует объективная необходимость цифровизации отчетности агрохолдингов и внедрения ESG-критериев для достижения отраслью устойчивого развития.

Авторы считают, что вертикально интегрированная структура агрохолдингов ассоциируется с принципом «матрешки», что может являться одной из причин институционального разрыва. GAP-анализ на примере кейса KF показал, что высокая прозрачность и социальная активность дочерних структур (АО «Баян Сулу», ТОО «BioOperations») пока не транслируются на закрытую корпоративную систему головного холдинга (KazFoodProducts). В этой связи внедрение стандартов IFC могут позволить компаниям преодолеть «институциональную ловушку» и верифицировать свою ESG-активность на глобальных рынках. Таким образом, для компаний, ориентированных на долгосрочное устойчивое развитие, критически важно совершенствовать институциональную среду, расширять инклюзивность (местные сообщества, институциональные инвесторы, стейкхолдеры) и развивать ускоренную цифровизацию отрасли.

Сформулированы следующие ключевые выводы и рекомендации:

1. Подтверждена авторская гипотеза о том, что внедрение принципов устойчивого развития в АПК происходит не активно. Основным драйвером выступают внешние институциональные «фильтры» (требования IFC, листинг KASE), в то время как внутренняя ресурсная база (земельный банк) не является детерминантой высокого качества ESG-управления. В этой связи, для перехода к проактивным стратегиям авторы рекомендуют агрохолдингам создание специализированных комитетов по устойчивому развитию на уровне головной структуры.

2. Выявлен существенный дисбаланс в прозрачности между публичными дочерними компаниями и закрытыми материнскими структурами (модель «матрешки»), что требует внедрения консолидированной нефинансовой отчетности. Для этого необходима унификация стандартов раскрытия информации для всех игроков на рынке, что позволит агрохолдингам снизить транзакционные издержки и сформировать единый инвестиционный профиль страны для глобальных рынков капитала.

3. Выявлено смещение фокуса текущих стратегий агрохолдингов в сторону «социального патернализма» ($S \leq 85\%$) при дефиците экологических данных ($E \leq 35\%$). Авторы рекомендуют компаниям отказаться от декларативного описания социальных проектов в пользу конкретных экологических параметров, востребованных на международных рынках (углеродоемкость продукции, эффективность водопользования).

4. Технологии AgTech (ИИ-мониторинг, спутниковое зондирование) должны рассматриваться не только как инструмент повышения операционной эффективности АПК. Это позволит агрохолдингам ускорить цифровизацию отрасли и устранить разрывы в нефинансовых данных, тем самым соответствовать статусу «зеленого» производителя по международным стандартам.

5. Кейс агрохолдинга KFP показал, что высокий потенциал «ESG-зрелости» ($>0,7$) сосредоточен и в сфере глубокой переработки сырья в АПК РК. По мнению авторов, требования инвесторов (IFC) вынуждают нацкомпании трансформировать всю систему управления.

Вклад авторов: Калдияров Данияр Алтаевич: введение, разработка методологии исследования, сравнительный институциональный анализ, заключение по теме исследования; Рахматуллаева Динара Жаксылыковна: разработка методики расчета индекса раскрытия информации, осуществление расчетов, интерпретация результатов исследования, редактирование и доработка публикации; Самен Айдана: сбор и анализ информации об агрохолдингах, статистических данных, GAP-анализ.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Источник финансирования: статья подготовлена в рамках проекта Европейской комиссии HORIZON-MSCA-2024-SE-01 «POLCA: The Political Economy of Legal and Governance Reform in Non-Western Societies: Insights from Central Asia» (грант №101228676).

Список литературы

[1] Maerdan, B. Модернизация АПК Казахстана на основе цифровизации и ESG / B. Maerdan // Проблемы агрорынка. – 2025. – №2. – С. 217-225. <https://doi.org/10.46666/2025-2.2708-9991.19>

[2] Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года. Указ Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611. [Электронный ресурс].

–2024.–URL: <https://www.adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000611> (дата обращения: 18.03.2026).

[3] Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2021 года №960. Об утверждении Концепции развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан на 2021–2030 годы [Электронный ресурс]. – 2021. – URL: <https://www.adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000960> (дата обращения: 18.03.2026).

[4] Schulze, C. The institutional design of agri-environmental contracts - How stakeholder attitudes can inform policy making / C. Schulze, B. Matzdorf // Q Open. – 2023. – Vol. 3. – N. 1. – Article qoad001. <https://doi.org/10.1093/qopen/qoad001>

[5] Alvarez-Ochoa, C.P. Sustainability strategy in agribusiness: a bibliometric and systematic analysis / C.P. Alvarez-Ochoa, J.A.R. Acevedo, Y.N. Tuesta // Discov Sustain. – 2024. – Vol. 5. – P. 316. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00530-w>

[6] Kumari, N. Sustainable Agriculture: Balancing Productivity and Environmental Stewardship / N. Kumari, A.K. Pandey, A.K. Singh // Journal of Scientific Research and Reports. – 2024. – Vol. 30. – N 8. – P. 629-639. <https://doi.org/10.9734/jsrr/2024/v30i82284>.

[7] Milian Gómez, J.F. Sustainable Management of Environmental Risks in Agricultural Production / J.F. Milian Gómez, Y. Delgado Triana // Global Jurist. – 2022. – Vol. 22. – N 3. – P. 517-535. <https://doi.org/10.1515/gj-2021-0086>

[8] Шалбаева, А.Р. Қазақстанның аграрлық секторында ESG-тұжырымдамасын қолдану: бәсекелестік артықшылықтар / А.Р. Шалбаева, С.С. Таменова, А.Д. Умбеталиев // Проблемы агрорынка. – 2024. – № 2. – Б. 25-39. <https://doi.org/10.46666/2024-2.2708-9991.02>

[9] Карымсакова, Ж.К. Инновационное развитие АПК: проблемы и стратегии их решения / Ж.К. Карымсакова, У.К. Керимова, Y. Deliana // Проблемы агрорынка. – 2024. – № 2. – С. 14-24. <https://doi.org/10.46666/2024-2.2708-9991.01>

[10] Мадиев, Г. Государственное регулирование инновационного развития агропромышленного комплекса Республики Казахстан / Г. Мадиев, У.К. Керимова, У.Х. Нигмаджанов // Проблемы агрорынка. – 2025. – № 4. – С. 14-26. <https://doi.org/10.46666/2025-4.2708-9991.01>

[11] Сеитов, С.К. Эффективность субсидирования сельского хозяйства в Казахстане / С.К. Сеитов // Аграрная наука. – 2023. – № 4. – С. 152-156. <https://doi.org/10.32634/0869-8155-2023-369-4-152-156>

[12] Статистика сельского хозяйства и инвестиций за 2020-2025 гг. [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://www.stat.gov.kz> (дата обращения: 18.03.2026).

[13] Ureña-Espallat, H.J. Sustainability and Creativity Management in Agribusiness / H.J.

Ureña-Espallat, A.J. Briones-Peñalver, J.A. Bernal-Conesa, J.R. Córdoba-Pachón // *Journal of Scientific and Industrial Research*. – 2022. – Vol. 81. – N 10. – P. 1107-1113. <https://doi.org/10.56042/jsir.v81i10.46459>

[14] Top-100 агрохолдингов Казахстана [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: <https://www.eldala.kz/rating/32-top100-agroholdingov-kazakhstana> (дата обращения: 18.03.2026).

[15] Ab Aziz, N.H. ESG and corporate governance: A systematic review / N.H. Ab Aziz, A.R. Abdul Latif, M.N. Osman, S.M. Alshdaifat // *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs* – 2023. – Vol. 5. – N 18. – P. 80-92. <https://doi.org/10.35631/AIJBS.518018>

[16] Desiderio, E. Social sustainability tools and indicators for the food supply chain / E. Desiderio, L. García-Herrero, D. Hall, A. Segrè, M. Vittuari // *Sustainable Production and Consumption*. – 2022. – Vol. 30. – P. 527-540. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.12.015>

[17] Официальный веб-сайт холдинга KazFoodProducts [Электронный ресурс]. – 2026. – URL: <https://www.kfp.kz/> (дата обращения: 26.04.2026).

References

[1] Maerdan, B. (2025). Modernization of Kazakhstan's agro-industrial complex based on digitalization and ESG. *Problemy agrorynka – Problems of AgriMarket*, 2, 217–225. <https://doi.org/10.46666/2025-2.2708-9991.19> [in Russian].

[2] Ob utverzhdenii Natsional'nogo plana razvitiya Respubliki Kazakhstan do 2029 goda. Ukaz Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 30 iyulya 2024 goda № 611 [On Approval of the National Development Plan of the Republic of Kazakhstan until 2029. Decree of the President of the Republic of Kazakhstan No. 611 dated July 30, 2024] (2024). Available at: <https://www.adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000611> (date of access: 18.03.2026) [in Russian].

[3] Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 30 dekabrya 2021 goda № 960. Ob utverzhdenii Kontseptsii razvitiya agropromyshlennogo kompleksa Respubliki Kazakhstan na 2021–2030 gody [Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan No. 960 dated December 30, 2021. On Approval of the Concept for the Development of the Agro-Industrial Complex of the Republic of Kazakhstan for 2021–2030] (2021). Available at: <https://www.adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000960> (date of access: 18.03.2026) [in Russian].

[4] Schulze, C., Matzdorf, B. (2023). The institutional design of agri-environmental contracts - How stakeholder attitudes can inform policy making. *Q Open*, 3, 1, qoad001. <https://doi.org/10.1093/qopen/qoad001> [in English].

[5] Alvarez-Ochoa, C.P., Acevedo, J.A.R., Tuesta, Y.N. (2024). Sustainability strategy in agribusiness: a bibliometric and systematic analysis. *Discover Sustainability*, 5, 316. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00530-w> [in English].

[6] Kumari, N., Pandey, A.K., Singh, A.K. (2024). Sustainable Agriculture: Balancing Productivity and Environmental Stewardship. *Journal of Scientific Research and Reports*, 30, 8, 629–639. <https://doi.org/10.9734/jsrr/2024/v30i82284> [in English].

[7] Milian Gómez, J.F., Delgado Triana, Y. (2022). Sustainable Management of Environmental Risks in Agricultural Production. *Global Jurist*, 22, 3, 517–535. <https://doi.org/10.1515/gj-2021-0086> [in English].

[8] Shalbaeva, A.R., Tamenova, S.S., Umbetaliev, A.D. (2024). Qazaqstannyn agrarlyq sektorında ESG-tuzhyrymdamasyn qoldanu: ba-sekelestik artyqshylyqtar [Application of the ESG Concept in the Agricultural Sector of Kazakhstan: Competitive Advantages]. *Problemy agrorynka - Problems of AgriMarket*, 2, 25–39. <https://doi.org/10.46666/2024-2.2708-9991.02> [in Kazakh].

[9] Karymsakova, Zh.K., Kerimova, U.K., Deliana, Y. (2024). Innovatsionnoe razvitie APK: problemy i strategiya ikh resheniya [Innovative Development of the Agro-Industrial Complex: Problems and Strategies for Their Solution]. *Problemy agrorynka - Problems of AgriMarket*, 2, 14–24. <https://doi.org/10.46666/2024-2.2708-9991.01> [in Russian].

[10] Madiev, G., Kerimova, U.K., Nigmatdzhannov, U.Kh. (2025). Gosudarstvennoe regulirovanie innovatsionnogo razvitiya agropromyshlennogo kompleksa Respubliki Kazakhstan [State Regulation of Innovative Development of the Agro-Industrial Complex of the Republic of Kazakhstan]. *Problemy agrorynka - Problems of AgriMarket*, 4, 14–26. <https://doi.org/10.46666/2025-4.2708-9991.01> [in Russian].

[11] Seitov, S.K. (2023). Effektivnost' subsidirovaniya sel'skogo khozyaistva v Kazakhstane [Efficiency of Agricultural Subsidies in Kazakhstan]. *Agrarnaya nauka - Agrarian Science*, 4, 152–156. <https://doi.org/10.32634/0869-8155-2023-369-4-152-156> [in Russian].

[12] Statistika sel'skogo khozyaistva i investitsii za 2020–2025 gg. [Agricultural and Investment Statistics for 2020–2025] (2025). Available at: <https://www.stat.gov.kz> (date of access: 18.03.2026) [in Russian].

[13] Ureña-Espallat, H.J., Briones-Peñalver, A.J., Bernal-Conesa, J.A., Córdoba-Pachón, J.R. (2022). Sustainability and Creativity Management in Agribusiness. *Journal of Scientific and Industrial Research*, 81(10), 1107–1113. <https://doi.org/10.56042/jsir.v81i10.46459> [in English].

[14] Top-100 agrokholdingov Kazakhstana [Top 100 Agricultural Holdings of Kazakhstan] (2026). Available at: <https://www.eldala.kz/ra->

ting/32-top100-agroholdingov-kazakhstan (date of access: 18.03.2026) [in Russian].

[15] Ab Aziz, N.H., Abdul Latif, A.R., Osman, M.N., Alshdaifat, S.M. (2023). ESG and corporate governance: A systematic review. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, 5(18), 80–92. <https://doi.org/10.35631/AIJBS.518018> [in English].

[16] Desiderio, E., García-Herrero, L., Hall, D., Segrè, A., Vittuari, M. (2022). Social sustaina-

bility tools and indicators for the food supply chain. *Sustainable Production and Consumption*, 30, 527–540. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.12.015> [in English].

[17] Ofitsial'nyi veb-sait holdinga KazFood-Products [Official Website of KazFoodProducts Holding] (2026). Available at: <https://www.kfp.kz/> (date of access: 26.04.2026) [in Russian].

Информация об авторах:

Калдияров Данияр Алтаевич; доктор экономических наук, профессор; Высшая школа экономики и права; Жетысуский университет им. И. Жансугурова; 040000 ул. Жансугурова, 187а, г.Талдыкорган, Казахстан; e-mail: 77da@bk.ru; <https://www.orcid.org/0000-0002-0181-2962>

Рахматуллаева Динара Жаксылыковна – **основной автор**; Ph.D; доцент-исследователь кафедры «Социология права»; Лундский университет; 22362 Allhelgona Kyrkogata, 18C, г.Лунд, Швеция; e-mail: dinara.rakhmatullayeva@kaznu.kz; <https://www.orcid.org/0000-0002-6532-1652>

Самен Айдана; докторант Ph.D; Высшая школа экономики и права; Жетысуский университет им. И. Жансугурова; 040000 ул. Жансугурова, 187а, г.Талдыкорган, Казахстан; e-mail: Seytkalievnaa@mail.ru; <https://www.orcid.org/0009-0009-8158-3589>

Авторлар туралы ақпарат:

Калдияров Данияр Алтаевич; экономика ғылымдарының докторы, профессор; Экономика және құқық жоғары мектебі; I.Жансүгіров атындағы Жетісу университеті; 040000 Жансүгіров көш., 187а, Талдыкорған қ., Қазақстан; e-mail: 77da@bk.ru; <https://www.orcid.org/0000-0002-0181-2962>

Рахматуллаева Динара Жаксылыковна – **негізгі автор**; Ph.D; доцент-зерттеуші «Құқық социологиясы» кафедрасы; Лунд университеті; 22362 Allhelgona Kyrkogata, 18C, Лунд қ., Швеция; e-mail: dinara.rakhmatullayeva@soclaw.lu.se; <https://www.orcid.org/0000-0002-6532-1652>

Самен Айдана; Ph.D докторант; Экономика және құқық жоғары мектебі; I.Жансүгіров атындағы Жетісу университеті; 040000 Жансүгіров көш., 187а, Талдыкорған қ., Қазақстан; e-mail: Seytkalievnaa@mail.ru; <https://www.orcid.org/0009-0009-8158-3589>

Information about authors:

Kaldiyarov Daniyar; Doctor of Economic Sciences, Professor; Higher School of Economics and Law; I.Zhansugurov Zhetysu University; 040000 Zhansugurov str., 187a, Taldykorgan, Kazakhstan; e-mail: 77da@bk.ru; <https://www.orcid.org/0000-0002-0181-2962>

Rakhmatullayeva Dinara – **The main author**; Ph.D; Associate Professor-Researcher of the Department of Sociology of Law; Lund University; 22362 Allhelgona Kyrkogata, 18C, Lund, Sweden; e-mail: dinara.rakhmatullayeva@soclaw.lu.se; <https://www.orcid.org/0000-0002-6532-1652>

Samen Aidana; Ph.D. student; Higher School of Economics and Law; I.Zhansugurov Zhetysu University; 040000 Zhansugurov str., 187a, Taldykorgan, Kazakhstan; e-mail: Seytkalievnaa@mail.ru; <https://www.orcid.org/0009-0009-8158-3589>