

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.33.60.055

Трансформация стратегии устойчивого развития российских нефтехимических компаний с учетом внешней санкционной политики

Иванов Виктор Александрович

Аспирант,
Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,
410012, Российская Федерация, Саратов, ул. Московская, 164/2;
e-mail: ivanov.victor2003@gmail.com

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена необходимостью изучения влияния внешних и внутренних факторов на развитие ESG-практик в нефтегазохимическом секторе России в условиях санкционного давления. Рассматриваемый период 2022–2025 годов характеризуется динамичными изменениями в подходах компаний к устойчивому развитию, вызванными изоляцией от международной инфраструктуры, дефицитом ресурсов и необходимостью адаптации к новым условиям. Исследовано формирование двух ключевых направлений ESG-практики: традиционного, основанного на экологических и социальных обязательствах, и нового, связанного с климатическими факторами и международными стандартами. Проведен анализ изменений в структуре стимулов ESG-политики, выявлены тенденции усиления роли государства как регулятора и потенциального источника финансирования. Определены ключевые вызовы, связанные с неопределённостью в углеродном регулировании, ослаблением давления финансовых институтов и ограничением доступа к восточным рынкам. Исследование подтвердило, что несмотря на внешние вызовы, ESG продолжает оставаться неотъемлемой частью стратегического развития российского бизнеса.

Для цитирования в научных исследованиях

Иванов В.А. Трансформация стратегии устойчивого развития российских нефтехимических компаний с учетом внешней санкционной политики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 8А. С. 523-529. DOI: 10.34670/AR.2025.33.60.055

Ключевые слова

ESG-практики, нефтехимический сектор, устойчивое развитие, государственный регулятор, санкционная политика, корпоративная стратегия, экологическая политика, энергетический переход.

Введение

Направление ESG, отличающееся уникальной терминологией, специальными индикаторами и формами отчетности, приобрело широкое распространение благодаря стандартам и требованиям мирового рынка. После введения санкций российские компании оказались вне доступа к предыдущей ESG-инфраструктуре. Определённая часть организаций испытала нехватку ресурсов, сбои в логистических сетях и прекращение сотрудничества с научными и техническими партнёрами в рамках ESG-инициатив, что вызвало сомнения и осторожность среди владельцев и управляющих. Всё это привело к существенному пересмотру мотивационных факторов для реализации ESG-политики. В нынешней ситуации перед бизнесом встаёт ключевой выбор: сохранить целостную систему целей и методологию ESG или подвергнуть её пересмотру? Большая часть нефтехимических компаний в РФ предпочитает сохранить методологическую основу ESG, одновременно скорректировав приоритеты и структуру деятельности. В структуре заинтересованных сторон ESG резко увеличилось влияние государства, выступающего одновременно источником регулирования и потенциальным каналом финансирования. Органы исполнительной власти подчеркивают, что устойчивое развитие по-прежнему входит в круг приоритетных направлений, и рассматривают ESG-Альянс как стратегического партнёра в процессах совершенствования инфраструктуры ESG.

Материалы и методы

Для проведения исследования был применен комплекс аналитических методов, направленных на получение репрезентативной и достоверной картины. В основу исследования лег анализ 17 публичных компаний, относящихся к секторам нефти и газа. Данные компании являются лидерами в своих отраслях и формируют значительную долю в индексах Московской биржи, что делает их репрезентативными для всего сырьевого сектора.

Сбор данных производился из публичных источников, включая: годовые и квартальные отчетности компаний по МСФО за периоды 2020-2021 гг. и, где это возможно, за более ранние кризисные периоды (2008, 2014 гг.). Презентации для инвесторов и транскрипты конференц-звонков с руководством компаний. Данные Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ) и Министерства финансов РФ. Официальные нормативно-правовые акты и распоряжения правительства, выпущенные с конца февраля – начала марта 2022 года.

Результаты и обсуждения

Рассмотрим основные векторы, влияющие на стратегию устойчивого развития в нефтехимических компаниях, а также их ожидаемую динамику.

Одним из важнейших факторов являются традиционные социальные практики, такие как забота о территории и проявление социальной ответственности владельца, особенно ярко выраженной в случае градообразующих предприятий. Данный фактор усиливается необходимостью поддержания социальной стабильности в регионах, где растёт вероятность возникновения локальных конфликтов [Бобылев, 2020, С. 70-71].

Требования национальных регуляторов характеризуются неравномерностью: отмечается усиление экологического контроля со стороны государства, последовавшего за периодом

временного ослабления в условиях кризиса. Одновременно наблюдается снижение требований к раскрытию информации компаниями. Создание благоприятной среды для сотрудников становится абсолютным приоритетом, особенно в условиях кризиса, когда основное внимание уделяется сохранению рабочих мест и обеспечению стабильного уровня доходов сотрудников. Открытость в представлении корпоративной информации существенно сокращается, однако может увеличиться при выходе компаний на восточные рынки. Данные направления относятся к базовым стимулам стратегии ESG, но также необходимо принять во внимание новые стимулы с прямым монетарным воздействием. Климатическая повестка и процессы углеродного регулирования теряют актуальность в ближайшем периоде [Измайлова, 2021, С. 104]. Наблюдается неопределённость относительно будущего российского углеродного регулирования и требований восточных рынков. Несмотря на это, указанные направления продолжают фигурировать в долгосрочных стратегиях компаний. Давление со стороны финансовых институтов ослабевает, оставаясь актуальным лишь для ограниченного числа компаний, уже имеющих действующие кредитные линии. При этом сохраняется неопределённость относительно развития отечественных финансовых инструментов, таких как зелёные кредиты и облигации, а также требований восточных финансовых институтов и рынков.

Также важно отметить стимулы без прямого монетарного воздействия и нарастающие стимулы. Влияние репутации компаний и формирование ими современного облика временно замедлилось. Однако в долгосрочной перспективе ожидается увеличение значимости этих факторов, особенно в контексте конкурентоспособности за престижные позиции в рейтингах и стремления организаций равняться на лидеров отрасли. Привлекательность компаний для талантливых специалистов, которая на начало 2022 года была незначительной и касалась лишь отдельных сфер и должностей высококвалифицированных профессионалов, в ближайшие годы будет становиться всё более значимой характеристикой. Воздействие на конечного потребителя постепенно усиливается, хотя на начало 2022 года оно проявлялось преимущественно в отдельных сегментах, таких как розничная торговля и производство пластиковой продукции. В настоящее время спрос на продукцию с элементами устойчивого развития потенциально растёт, но подвергается влиянию неблагоприятных факторов, включая снижение покупательской способности внутри страны и нарушения в логистических цепочках импортно-экспортных операций. Интерес собственников и высших руководителей частных фирм к строительству бизнеса на устойчивых принципах и ценностных ориентирах временно ослаб из-за необходимости оперативного реагирования на текущие вызовы. Тем не менее, в перспективе возможно увеличение заинтересованности собственников в более глубоком участии в местной деятельности, связанной с укреплением корней российского капитала и повышением его социальной ответственности. Компании сегодня заявляют о своей готовности продолжать политику устойчивого развития. Многие фирмы стремятся не просто улучшать свою репутацию среди ближайших заинтересованных сторон, но и встраивать устойчивое развитие в фундамент корпоративного бренда, формируя новое видение бизнеса как социально значимого субъекта наряду с коммерческим.

Применение принципов устойчивого развития для укрепления общей репутации бизнеса рассматривается как эффективный механизм публичной коммуникации. Вместе с тем, отношение общественности к крупным организациям остаётся неоднозначным: опрос Центра социальных программ «Платформа» показывает, что значительная часть граждан считает, что крупная корпорация приносит обществу больше вреда, чем пользы, или не оказывает существенного влияния на жизнь обычного гражданина. Вопрос о регуляторных механизмах и

стимулах остаётся открытым: бизнес ждёт от государства разъяснения по вопросам регулирования углеродного следа, а также создания инструментов монетизации и сопутствующего инфраструктурного обеспечения. Фирмы проявляют интерес к изучению возможностей на восточных рынках [Ануфриев, Гудим, Каминов, 2021, С. 38-50]. В этой связи потенциальные роли Альянса могут включать участие в строительстве российской инфраструктуры устойчивого развития, развитие внешнеэкономических связей и расширение каналов взаимодействия между бизнесом и государственными учреждениями. Ожидается, что ценностные ориентиры собственников и высшего руководства, а также интеграция принципов устойчивого развития в корпоративную культуру сохранят свою актуальность в качестве движущих факторов ESG-политики. В условиях мобилизации значимость указанных факторов может возрасти. Ранее монетарные и регуляторные стимулы (привлечение инвестиций, клиентской базы, банковских кредитов, предотвращение штрафных санкций) играли решающую роль в переосмыслении целей и миссии бизнеса. В ряде ситуаций ESG-повестка выступала эффективным средством для обновления корпоративной философии. Ценностные предпочтения собственников могут стать действенным механизмом поддержки ESG-политики, однако для этого необходимо их точное выражение в терминах устойчивого развития. Эволюция компаний проходит через последовательные стадии жизненного цикла — от начальной фазы выживания и защиты интересов до зрелого состояния лидерства и устойчивого развития. На определённой ступени эволюции корпорации сталкиваются с естественной потребностью обретения общественной миссии.

Особую категорию стимулов представляют владельцы и руководители компаний, прошедшие эволюционный цикл предпринимательства — от основания и защиты бизнеса до его стабилизации и роста, и вышедшие на стадию осмысления личного наследия. Подобный этап характеризуется повышенным вниманием к этическим и ценностным аспектам предпринимательской деятельности (так называемый перфекционизм как внутренняя мотивация). Дополнительно выделяются менеджеры, чья профессиональная мотивация требует постановки амбициозных и общественно-значимых целей, а также сотрудники молодого поколения, для которых ответственность работодателя становится значимой составляющей карьерного выбора. Данная мотивация носит преимущественно нефинансовую природу, её трудно формально зафиксировать и количественно оценить, однако она отчётливо проявляется в поведении компаний с преобладанием частной формы собственности и, вероятно, продолжит усиливать своё влияние. Яркими иллюстрациями подобного подхода служат известные предприниматели, успешно транслировавшие свои ценностные установки в корпоративную стратегию: Алишер Усманов («Металлоинвест») и Владимир Потанин («Норникель») [Бабина и др., 2021, С. 130-135]. Тенденция к возрастанию роли ценностных факторов будет усиливаться по мере того, как предприниматели начнут воспринимать собственный бизнес не только как экономический актив, но и как личное наследие, подлежащее передаче будущим поколениям. Несмотря на психологическую природу и вторичную классификацию, данное явление способно оказывать влияние, сопоставимое по силе с традиционно преобладающими денежными стимулами [Стенников, 2023, С. 37].

Обсуждение

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что в период с 2022 по 2025 годы российская практика устойчивого развития претерпела существенные изменения, вызванные

как внутренними, так и внешними факторами. За указанный промежуток времени сформировались два ключевых направления ESG-практики бизнеса, каждое из которых имело свои характерные черты и предпосылки для развития. Первое направление основывалось на исторических экологических и социальных обязательствах, подкреплённых культурой рационального использования ресурсов и систематизированных в рамках специализированной методологии ESG [Минияров и др., 2025, С. 144-145]. Второе направление отличалось сильной зависимостью от климатических факторов, активной интеграцией в международный контекст и появлением новых экономических стимулов, таких как доступ к зарубежному финансированию и инвестициям [Губайдуллин, 2025, С. 13].

Необходимо подчеркнуть, что развитие этих направлений происходило неравномерно. Наибольшую динамику демонстрировали компании, находящиеся под пристальным вниманием международных регуляторов и активно функционирующие на зарубежных рынках. Данные компании смогли привлечь значительные иностранные инвестиции и кредиты, а также располагали солидным портфелем социальных и экологических инициатив, сформированных под влиянием предшествующих стимулов и внутренних ценностей. Однако ESG-повестка столкнулась с рядом серьёзных вызовов, включая последствия чрезмерной популярности, попытки замаскировать старые практики под новые требования законодательства, чрезмерную активность в области PR и недостаточный диалог между бизнесом и обществом [Басиров, 2024, С. 115]. Несмотря на эти сложности, перспективы ESG продолжали оставаться позитивными как для бизнеса, так и для регулирующих органов, и средняя оценка значимости ESG для бизнеса в 2022 году составила около 7 баллов из 10. К началу 2022 года лидеры отрасли продемонстрировали значительный прогресс, приблизившись к переходу на следующий уровень, связанный с внедрением ESG-разработок на операционный уровень. Тем не менее, текущая ситуация подняла важный вопрос: состоится ли этот переход или он будет задержан внешними условиями?

С введением санкций в 2022 году российский бизнес оказался практически изолированным от традиционной инфраструктуры. Многие компании столкнулись с дефицитом ресурсов, сбоями в цепях поставок и прекращением исследовательско-производственных партнёрств в рамках ESG-проектов, а также с колебаниями среди собственников и менеджеров. В результате актуальность ESG-политики временно снизилась до отметки примерно 6 баллов из 10, однако в долгосрочной перспективе, по мнению представителей бизнеса, её значимость продолжала расти. В последующие годы, с 2023 по 2025, компании сосредоточились на адаптации ESG-практик к новым условиям, поиске внутренних резервов и оптимизации имеющихся ресурсов. Особое внимание уделялось локализации инициатив, усилению социальной направленности и интеграции ESG в корпоративную культуру. Таким образом, несмотря на внешние вызовы, ESG продолжал оставаться важной частью стратегического развития российского бизнеса, приобретая всё более глубокий и устойчивый характер [Трегубенко, 2024, С. 5-9].

Важно отметить, что компании не отрицают роль инноваций в бизнесе компании и прямое влияние их на повестку устойчивого развития, стимулируя создание долгосрочных положительных эффектов в производственной деятельности и выступая базой для постоянного совершенствования используемых материалов и выпускаемой продукции. Компании стремятся разрабатывать новые продукты, безопасные для потребителей и окружающей среды, использовать устойчивые виды сырья и, тем самым, реализовывать принципы экономики замкнутого цикла на всех этапах цепочки создания стоимости [Усенко, Макаренко, Гузей, 2023, С. 13-15].

Заключение

Таким образом, несмотря на внешние вызовы, ESG продолжал играть ключевую роль в стратегическом развитии российского бизнеса, приобретая более глубокие и устойчивые характеристики. Компании доказали способность адаптироваться к сложной среде, сохраняя приверженность принципам устойчивого развития и формируя новые подходы к корпоративной ответственности.

Библиография

1. Бобылев, С. Н. Устойчивое развитие: новое видение будущего? / С. Н. Бобылев // Вопросы политической экономии. – 2020. – № 1. – С. 67-83. – EDN MSYSNK.
2. Измайлова М. А. УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ КАК НОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-kak-novaya-sostavlyayuschaya-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti> (дата обращения: 19.10.2025).
3. Ануфриев, В. П. Устойчивое развитие. Энергоэффективность. Зеленая экономика / В. П. Ануфриев, Ю. В. Гудим, А. А. Каминов. – Екатеринбург: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2021. – 201 с. – ISBN 978-5-16-016756-5. – DOI 10.12737/1226403. – EDN TTQHUG.
4. Устойчивое развитие экономики России: стратегии и тактики перехода к новому качеству экономического роста: монография / Е. Н. Бабина, Г. В. Бондаренко, Н. В. Брюханова [и др.]. – Самара: ООО НИЦ «ПНК», 2021. – 260 с. – ISBN 978-5-6040572-5-4. – EDN ZYHLCV.
5. Стенников Валерий УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭНЕРГЕТИКИ: ТЕНДЕНЦИИ И ВЫЗОВЫ // ЭП. 2023. №2 (180). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-energetiki-tendentsii-i-vyzovy> (дата обр.: 19.10.25).
6. Минияров А. Ф. и др. Внедрение принципов экономики замкнутого цикла в учебные курсы по проектированию нефтехимических производств // Управление образованием: теория и практика. 2025. Т. 15. №. 4-1. С. 129-145.
7. Губайдуллин К. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ НЕФТЕХИМИИ // Вестник науки. 2025. №5 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskoj-neftehimii> (дата обращения: 19.10.2025).
8. Басиров М. Б. Трансформационные процессы в российском топливно-энергетическом комплексе в рамках концепции устойчивого развития // Журнал прикладных исследований. – 2024. – №. 6. – С. 112-117
9. Трегубенко Федор Владимирович Устойчивое развитие ТЭК России в условиях санкций коллективного Запада // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-tek-rossii-v-usloviyah-sanktsiy-kollektivnogo-zapada> (дата обращения: 19.10.2025).
10. Усенко Л. Н., Макаренко Е. Н., Гузей В. А. Аналитическое исследование ориентированности организаций на достижение целей устойчивого развития // Учет и статистика. – 2023. – №. 2 (70). – С. 8-19.

Transformation of Sustainable Development Strategy of Russian Petrochemical Companies Considering External Sanctions Policy

Viktor A. Ivanov

Graduate Student,
P.A. Stolypin Volga Region Institute of Administration,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
410012, 164/2, Moskovskaya str., Saratov, Russian Federation;
e-mail: ivanov.viktor2003@gmail.com

Abstract

The relevance of the research is determined by the need to study the influence of external and internal factors on the development of ESG practices in Russia's oil, gas and chemical sector under

Ivanov V.A.

sanctions pressure. The examined period of 2022–2025 is characterized by dynamic changes in companies' approaches to sustainable development, caused by isolation from international infrastructure, resource shortages, and the need to adapt to new conditions. The formation of two key directions of ESG practice is investigated: traditional, based on environmental and social obligations, and new, related to climate factors and international standards. An analysis of changes in the structure of incentives for ESG policy is conducted, trends of strengthening the state's role as a regulator and potential funding source are identified. Key challenges related to uncertainty in carbon regulation, weakening pressure from financial institutions, and limited access to Eastern markets are determined. The research confirmed that despite external challenges, ESG continues to remain an integral part of the strategic development of Russian business.

For citation

Ivanov V.A. (2025) Transformatsiya strategii ustoychivogo razvitiya rossiyskikh neftekhimicheskikh kompaniy s uchetom vneshney sanktsionnoy politiki [Transformation of Sustainable Development Strategy of Russian Petrochemical Companies Considering External Sanctions Policy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (8A), pp. 523-529. DOI: 10.34670/AR.2025.33.60.055

Keywords

ESG practices, petrochemical sector, sustainable development, state regulator, sanctions policy, corporate strategy, environmental policy, energy transition.

Referents

1. Bobylev, S. N. (2020). Sustainable Development: New Vision of Future? Questions of Political Economy, No. 1, pp. 67-83. EDN MSYSNK.
2. Izmaylova, M. A. (2021). Sustainable Development as a New Component of Corporate Social Responsibility. MIRA (Modernization. Innovation. Development), No. 2. Retrieved October 19, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-kak-novaya-sostavlyayuschaya-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti>.
3. Anufriev, V. P., Gudim, Y. V., Kaminov, A. A. (2021). Sustainable Development. Energy Efficiency. Green Economy. Ekaterinburg: Scientific Publishing Center INFRA-M LLC, 201 p. ISBN 978-5-16-016756-5. DOI 10.12737/1226403. EDN TTQHUG.
4. Babina, E. N., Bondarenko, G. V., Bryuhanova, N. V., et al. (2021). Sustainable Economic Development of Russia: Strategies and Tactics for Transition to New Quality of Economic Growth. Samara: PNK LLC, 260 p. ISBN 978-5-6040572-5-4. EDN ZYHLCV.
5. Stennikov, Valery. (2023). Energy Sustainable Development: Trends and Challenges. EP, No. 2 (180). Retrieved October 19, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-energetiki-tendentsii-i-vyzovy>.
6. Miniyarov, A. F., et al. (2025). Implementation of Closed-Cycle Economy Principles in Training Courses for Designing Petrochemical Facilities. Management in Education: Theory and Practice, Vol. 15, No. 4-1, pp. 129-145.
7. Gubaydullin, K. (2025). Current State and Prospects of Russian Petrochemistry. Bulletin of Science, No. 5 (86). Retrieved October 19, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskoy-neftehimii>.
8. Basirov, M. B. (2024). Transformation Processes in the Russian Fuel-Energy Complex within the Framework of Sustainable Development Concept. Applied Research Journal, No. 6, pp. 112-117.
9. Trekubenko, Fedor Vladimirovich. (2024). Sustainable Development of Russian Fuel-Energy Complex under Western Collective Sanctions. Russian Foreign Trade Review, No. 1. Retrieved October 19, 2025, from <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-tek-rossii-v-usloviyah-sanktsiy-kollektivnogo-zapada>.
10. Usenko, L. N., Makarenko, E. N., Guzei, V. A. (2023). Analytical Study of Organizations' Orientation Towards Sustainable Development Goals Achievement. Accounting and Statistics, No. 2 (70), pp. 8-19.