

Ссылка для цитирования этой статьи:

Брага В.В. Институциональные особенности корпоративного управления в транснациональных компаниях топливно-энергетического комплекса (на примере ПАО «СИБУР Холдинг») // Human Progress. 2026. Том 12, Вып. 5. URL: http://progress-human.com/images/2026/Tom12_5/Braga.pdf
DOI 10.46320/2073-4506-2026-5a-13.

УДК 005.3

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ»)



Брага Валерия Витальевна
независимый исследователь
г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. В статье исследуются институциональные особенности корпоративного управления в топливно-энергетическом комплексе на примере ПАО «СИБУР Холдинг». Основное внимание уделяется анализу влияния институциональной среды на формирование модели корпоративного управления в условиях современной экономики. Исследование показывает, что эффективная модель корпоративного управления в ТЭК формируется на основе комплексного подхода, учитывающего как отраслевую специфику, так и глобальные тенденции развития корпоративного управления. Особое внимание уделяется роли ESG-трансформации и её влиянию на устойчивость компании. Ключевые результаты демонстрируют высокую эффективность интегрированной модели управления, сочетающей элементы различных подходов к корпоративному управлению. Выявлено, что успешное функционирование компании обеспечивается за счёт баланса между централизацией и децентрализацией управленческих функций, развитой системы риск-менеджмента и прозрачности принятия решений.

Ключевые слова: корпоративное управление, топливно-энергетический комплекс, институциональная среда, ESG-трансформация, вертикально интегрированная компания, система управления, ПАО «СИБУР Холдинг».

JEL коды: L22, G34, Q40.

Введение

В современных условиях глобализации и на фоне сложной геополитической ситуации вопросы корпоративного управления становятся крайне актуальными, особенно в стратегически важных отраслях экономики. Топливо-энергетический комплекс (ТЭК) является одним из ключевых секторов, определяющих экономическое развитие государства. Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования эффективной модели корпоративного управления, способной адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды и обеспечивать устойчивое развитие компаний ТЭК. Крайне важным становится изучение институциональных особенностей корпоративного управления в контексте интеграции международных стандартов и специфики российской экономики.

В научной литературе достаточно подробно рассмотрены теоретические основы корпоративного управления, его модели и механизмы реализации. Однако вопросы институциональных особенностей корпоративного управления в транснациональных компаниях ТЭК требуют дальнейшего изучения, особенно в части российской практики.

Цель исследования заключается в комплексном анализе институциональных особенностей корпоративного управления в ТЭК на примере ПАО «СИБУР Холдинг». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: исследовать теоретические основы корпоративного управления; проанализировать институциональную структуру ТЭК; изучить особенности корпоративного управления в ПАО «СИБУР Холдинг»; исследовать эффективность существующей модели управления.

Таким образом, данное исследование направлено на выявление особенностей формирования и функционирования системы корпоративного управления в условиях специфической институциональной среды топливно-энергетического комплекса, что несет несомненную теоретическую и практическую значимость для развития отрасли.

Материалы и методы исследования

В качестве теоретической основы использованы труды отечественных и зарубежных исследователей в области корпоративного управления и институциональной экономики. Исследование опирается на применение следующих методологических подходов: системный

анализ институциональной среды ТЭК; сравнительный анализ моделей корпоративного управления; структурно-функциональный подход к изучению управленческих процессов; комплексный подход к оценке эффективности управленческих решений.

Информационную базу исследования составили: корпоративная документация ПАО «СИБУР Холдинг»; финансовая и управленческая отчетность компании; материалы рейтинговых агентств; статистические данные отрасли; результаты исследований отечественных и зарубежных авторов.

Фокус внимания в исследовании направлен на анализ влияния институциональной среды на формирование модели корпоративного управления.

Результаты исследования и обсуждение

В основе данного исследования находится понимание корпоративного управления как комплексной системы взаимоотношений между участниками корпоративных отношений, включающей акционеров, менеджеров, совет директоров, кредиторов и иных заинтересованных лиц. Определяющим фактором формирования этих отношений является разделение функций собственности и управления, что неизбежно порождает и определенные противоречия между участниками корпоративных взаимодействий. В частности речь идет о конфликтах интересов в рамках проблем «принципал-агент», «принципал-принципал», а также между кредиторами и собственниками компании [1]. Подобная ситуация вызвана разницей в целях и интересах этих групп участников корпоративных отношений. Это требует разработки специальных механизмов контроля и координации их деятельности, и для этого необходим глубокий анализ институциональных особенностей и влияния институциональной среды на процессы корпоративного управления.

В современной теории менеджмента достаточно четко разграничены понятия корпоративного управления (corporate governance) и традиционного менеджмента (management). Если последний концентрируется на оперативном управлении, технологических процессах и внутрикорпоративных механизмах, то корпоративное управление включает в себя больше направлений [2]. И эти разнообразные аспекты выходят за рамки сугубо производственной деятельности.

Предметная область корпоративного управления значительно шире традиционного менеджмента. В нее входят формирование и реализация стратегии развития компании, защита интересов всех участников корпоративных отношений, обеспечение прозрачности деятельности организации, создание эффективной системы контроля и регулирование взаимодействия между различными уровнями управления.

Институциональный аспект корпоративного управления находит выражение в формировании правовой базы деятельности организации, установке механизмов контроля и координации деятельности. Также сюда относятся создание системы стимулов и санкций, и регламентация процедур принятия решений.

Социально-экономическая составляющая корпоративного управления связана с распределением и реализацией корпоративных прав, балансом интересов различных групп стейкхолдеров и обеспечением устойчивого развития организации. Обратим внимание, что для реализации этих задач предназначена оптимизация процессов принятия управленческих решений. Так формируется своего рода экосистема взаимодействия всех участников корпоративных отношений.

Организационно-правовой компонент включает структуру органов управления, механизмы корпоративного контроля, систему принятия решений и порядок взаимодействия между участниками корпоративных отношений.

В теории и практике корпоративного управления исторически сложилось несколько моделей. Они естественным образом эволюционировали под влиянием институциональной среды и специфики экономических отношений [3].

Англосаксонская модель отличается высокой степенью распыленности собственности. В ней соблюдается абсолютный приоритет интересов акционеров. Ее характерными чертами являются доминирование внешних механизмов контроля, одноуровневая система управления, максимальная информационная прозрачность и ориентация на краткосрочные финансовые результаты [4].

Континентальная (инсайдерская) модель выстраивается иначе, чем англосаксонская. Причиной тому является более концентрированная структура собственности и преобладание внутренних механизмов контроля. В ее основу положена двухуровневая система управления, в которой роль первого плана принадлежит банкам, а из числа акционеров – промышленным группам. Данная модель преследует цели долгосрочного развития в длинной перспективе, и стимулирует бизнес к высокой социальной ответственности.

Японская модель создавалась на системе и принципах перекрестного владения акциями и близких, зачастую родственных, корпоративных связях. В управлении корпорациями многие решения лежат на банках, а система финансово-промышленных групп, или keiretsu, поддерживает стабильность на максимально длительный срок. В рамках этой модели более всего ценится корпоративная культура, лояльность сотрудников и способность реализовать стратегические цели [5].

Формирование конкретной модели корпоративного управления определяется комплексом институциональных факторов, включающих правовую систему, механизмы защиты прав миноритарных акционеров, особенности рынка капитала, корпоративную культуру и уровень развития финансового сектора. Институциональная среда воздействует на механизмы корпоративного управления через формальные институты (законодательство и регулирование), неформальные институты (традиции и нормы поведения), а также механизмы принуждения и системы мониторинга.

Обратим внимание, что в условиях глобализации мы видим тенденцию к конвергенции различных моделей корпоративного управления. Это приводит к формированию гибридных форм. Этот процесс неизбежен в силу интеграции национальных экономик, развития транснациональных корпораций, стандартизации требований к корпоративному управлению и распространения международных стандартов отчетности.

Необходимо уточнить, что выбор модели корпоративного управления не является статичным и может трансформироваться под влиянием макроэкономических факторов, технологических инноваций, изменений в законодательстве, глобальных экономических тенденций и специфики отрасли [6]. В результате современные модели корпоративного управления превращаются в сложные институциональные конструкции, которые не прекращают трансформироваться в ответ на изменения внешней среды.

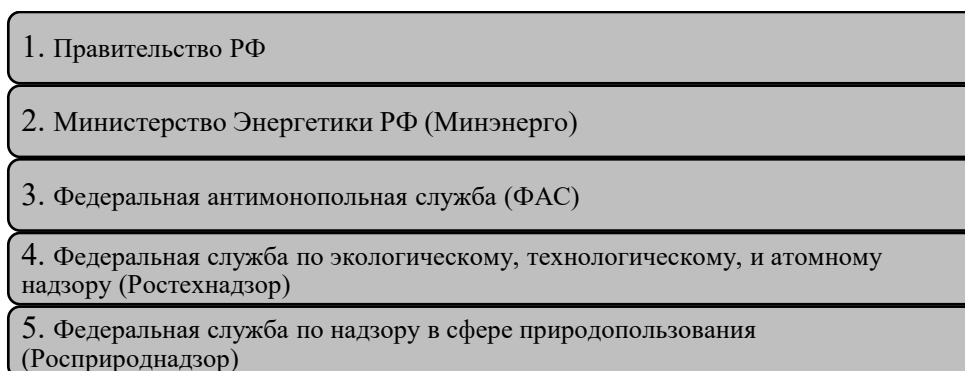
Процесс институционализации корпоративного управления в российской научной и практической среде активно стартовал на рубеже XX-XXI вв. В этот период происходили масштабные экономические преобразования, Сюда же относятся приватизация государственной собственности, формирование нового класса собственников и становление крупных акционерных обществ [7].

За четверть века корпоративного управления в России сформировалась своя уникальная модель, обладающая выраженной национальной спецификой функционирования бизнеса [8]. Несомненно, что эта специфика обусловлена в первую очередь особенностями институциональной среды, в которой происходит развитие корпоративных отношений.

Топливо-энергетический комплекс как стратегически значимый сектор экономики, обладает специфической институциональной структурой и особенностями государственного регулирования. Эти особенности определяют все процессы формирования системы корпоративного управления компаний отрасли. Институциональная структура ТЭК включает многоуровневую систему управления. В нее входят вертикально интегрированные компании и специализированные организации. Ключевую роль в этой системе играют государственные

институты, отраслевые ассоциации и профессиональные объединения, формирующие особый институциональный каркас функционирования отрасли.

Определяющим фактором в формировании модели корпоративного управления ТЭК принято считать государственное регулирование (рис.1). Через механизмы лицензионной политики, тарифного регулирования, экологического надзора и антимонопольного контроля государство устанавливает свои требования к корпоративному управлению [9]. Дополнительно принимает стандарты раскрытия информации и определяет приоритетные направления развития компаний.



1. Правительство РФ
2. Министерство Энергетики РФ (Минэнерго)
3. Федеральная антимонопольная служба (ФАС)
4. Федеральная служба по экологическому, технологическому, и атомному надзору (Ростехнадзор)
5. Федеральная служба по надзору в сфере природопользования (Росприроднадзор)

Рисунок 1. Государственные органы, регулирующие ТЭК в России

Источник: составлено автором

Важным аспектом государственного влияния является обеспечение энергетической безопасности страны, что накладывает дополнительные обязательства на компании сектора в части соблюдения технологических норм, экологических стандартов и социальной ответственности [10]. Это создает особую институциональную среду, в которой компании обязаны проявлять гибкость в управлении и постоянно совершенствовать управленческие практики.

Международные стандарты играют очень важную роль в развитии корпоративного управления ТЭК. Компании сектора стараются своевременно осваивать международные практики. Это объясняется необходимостью соответствия международным требованиям в случае выхода на глобальные рынки и работы с иностранными партнерами.

Отраслевая специфика ТЭК выставляет свои требования к системе корпоративного управления. Они подлежат обязательному соблюдению при разработке и принятии управленческих решений. Специфика модели корпоративного управления в рассматриваемом секторе определена высокой капиталоемкостью проектов, технологически сложными производственными процессами, включением экологических и социальных приоритетов в

систему корпоративных ценностей, а также необходимостью неукоснительного обеспечения энергетической безопасности.

ПАО «СИБУР Холдинг» является одной из крупнейших интегрированных нефтегазохимических компаний Российской Федерации, что предопределяет особенности организационной структуры и управленческой системы холдинга. Деятельность компании реализуется в формате вертикально интегрированного холдинга, объединяющего разнопрофильные производственные комплексы и бизнес-направления.

Совокупность перечисленных факторов формирует особую институциональную среду корпоративного управления, в пределах которой центральный аппарат обеспечивает координацию деятельности всех региональных подразделений и производственных площадок. Управленческая структура построена по трехуровневому принципу. Высший орган управления – общее собрание акционеров. Далее совет директоров, выполняющий функции стратегического управления, и исполнительные органы, на которые возложена ответственность за операционную деятельность.

В качестве главного элемента системы корпоративного управления рассматривается баланс между централизацией и децентрализацией полномочий, посредством которого координируется деятельность всех подразделений. Обратим внимание, что при этом сохраняется их операционная самостоятельность. Приоритетное значение в корпорации придается развитию системы риск-менеджмента и внутреннего контроля. Так принимаемые управленческие решения становятся более прозрачными для всех заинтересованных лиц.

Комплексный подход, составляющий основу корпоративной политики компании, реализуется посредством ряда принципов. Система корпоративного управления дает всем акционерам гарантию на реализацию их законных прав и интересов, связанных с участием в обществе, без каких-либо препятствий. И приоритет соблюдения равного статуса и защиты прав касается всех акционеров, в том числе миноритарных участников.

Стратегическое руководство компанией осуществляется Советом директоров. Он несет ответственность за определение векторов развития организации и контроль над деятельностью исполнительных органов. Исполнительная дирекция обеспечивает эффективное управление текущей деятельностью и своевременное предоставление полной и достоверной информации вышестоящим органам управления.

Информационная открытость имеет критически важную роль в процессе принятия управленческих решений. Система раскрытия информации построена таким образом, чтобы акционеры и иные заинтересованные лица могли получать все необходимые данные для принятия обоснованных инвестиционных решений.

Взаимодействие с кругом заинтересованных лиц обеспечивает компании возможность увеличивать стоимость акций и других ценных бумаг

Структура акционеров ПАО «СИБУР Холдинг» представлена на рисунке 2.

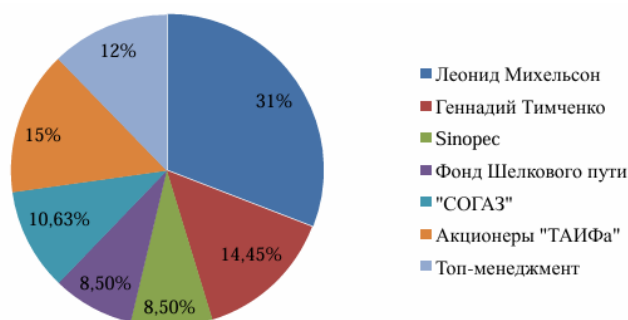


Рисунок 2. Структура акционеров ПАО «СИБУР Холдинг»

Источник: составлено автором на основе корпоративных документов ПАО «СИБУР холдинг»

Согласно данной структуре на деятельность компании влияют различные группы. Так, крупные частные инвесторы, такие как Леонид Михельсон и Геннадий Тимченко являются ключевыми акционерами компании. Участие китайской компании Sinopec и китайского инвестиционного Фонда Шелкового пути указывает на международный характер деятельности ПАО «СИБУР Холдинг».

Существенный рост выручки в 2024-2025 гг. произошел в связи с повышенным спросом на полимерную продукцию. Основная доля доходов (свыше 90%) формируется за счёт продукции с высокой добавленной стоимостью, что свидетельствует о высоком уровне вертикальной интеграции и диверсификации бизнеса.

Динамика финансовых показателей неоднородна – несмотря на снижение показателя EBITDA на 2,2% до 477 млрд рублей, рентабельность по EBITDA остается высокой (40,7%). Снижение вызвано опережающим ростом цен на сырьё и материалы, однако операционная эффективность компании продолжает быть выше международных аналогов благодаря инвестиционным вложениям в размере 1,8 трлн рублей.

Научно-практический интерес представляет институциональная трансформация компании в контексте ESG-повестки. ПАО «СИБУР Холдинг» достигло отличных результатов в области устойчивого развития, получив наивысший рейтинг AAA.esg от Национального рейтингового агентства. ПАО стало первой компанией в России с подобным показателем. Международное признание подтверждается рейтингом A- от китайского агентства CCXGF, что позволило компании войти в топ-10 ESG-рейтинга среди мировых химических компаний.

Институциональные изменения в компании подкрепляются конкретными достижениями в области устойчивого развития: 84% сотрудников прошли обучение по вопросам ESG, реализованы значимые экологические проекты по сокращению водопотребления и снижению выбросов.

Приоритетные институциональные цели компании включают ежеквартальные выплаты дивидендов, обеспечение кадровой защищённости Совета директоров и реструктуризацию активов в соответствии с рыночной конъюнктурой, что подтверждает стратегическую устойчивость модели корпоративного управления ПАО «СИБУР Холдинг».

В 2024 году корпорация ПАО «СИБУР Холдинг» вошла в топ Антикоррупционного рейтинга с оценкой AAA+ как компания с максимально высоким уровнем противодействия коррупции. Так, можно сделать вывод, что присутствует высокая вовлеченность органов управления в формировании антикоррупционной политики и контроль за ее реализацией.

Выводы

Проведенное исследование институциональных особенностей корпоративного управления в ТЭК на примере ПАО «СИБУР Холдинг» позволило сформировать общую картину функционирования современной вертикально интегрированной компании.

В статье доказывается, что корпоративное управление в ТЭК может описываться как достаточно сложная многоуровневая система, в которой определяющая роль отведена институциональной среде. Обращает внимание объективно успешная интеграция международных стандартов управления с национальной российской спецификой. Этот факт убедительно подтверждается высокими рейтингами холдинга в области ESG-трансформации.

В ходе исследования установлено, что корпоративное управление в ТЭК можно представить как сложную многоуровневую систему, в которой важнейшую роль играет институциональная среда. Следует выделить успешную интеграцию международных стандартов управления с национальной спецификой, что подтверждается высокими рейтингами компании в области ESG-трансформации.

Важным результатом исследования следует считать выявление реальных и эффективных механизмов управления, адаптированных к особенностям сектора отечественной энергетики. Установлено, что холдинг способен оперативно и гибко реагировать на изменения и чувствительность внешней среды при сохранении финансовой устойчивости и привлекательности для инвесторов.

На основе результатов исследования можно утверждать, что благополучная модель корпоративного управления в ТЭК не может сформироваться без комплексного подхода,

который бы учитывая нюансы отраслевой специфики, институциональные факторы развития, тренды корпоративного управления глобального масштаба и экономическую базу стабильного развития без резких колебаний.

Вместе с тем, в процессе исследования выявлены определенные ограничения: динамичность институциональной среды, недостаточная прозрачность некоторых внутренних процессов управления, влияние внешних экономических факторов на результаты деятельности создают сложности в прогнозировании развития.

Перспективными направлениями дальнейших исследований могут стать: анализ адаптации международных стандартов к российской практике; исследование механизмов управления рисками в условиях санкционных ограничений; оценка долгосрочных эффектов ESG-трансформации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения выявленных моделей управления в других компаниях отрасли, а также в формировании рекомендаций по совершенствованию системы корпоративного управления с учетом современных вызовов и тенденций развития энергетического сектора.

Полученные результаты подтверждают исследовательское предположение о том, что эффективная модель корпоративного управления в ТЭК должна быть гибкой, адаптивной и учитывать как институциональные особенности отрасли, так и глобальные тенденции развития корпоративного управления.

Список литературы

1. Баркова Е.А. Государственное участие в корпоративном управлении: российские проблемы в контексте мирового опыта // Креативная экономика. 2026. Т. 20. № 3. С. 511-528.
2. Леванова Л.Н. Теоретико-методологические подходы к понятию «Корпоративное управление» // Известия Саратовского университета. Серия «Экономика. Управление. Право». 2012. №1. С. 54-60.
3. Бурденко Е.В. Сравнительный анализ моделей корпоративного управления // Российское предпринимательство. 2016. Т. 17. № 22. С. 3251-3264.
4. Некрасов И.А., Масалитин А.А. Корпоративное управление в глобальном контексте: сравнительный анализ моделей и специфика российской практики // Экономика фирмы. 2025. № 1 (50). С.12-18.
5. Japan's Corporate Governance Code. Tokyo: Tokyo Stock Exchange, 2023 // Japan Exchange Group. URL: <https://www.jpx.co.jp/english/listing/> (дата обращения: 15.06.2026).

6. Бахарева Д.О. Необходимость формирования новой модели корпоративного управления в России // *Инновации и инвестиции*. 2024. № 5. С. 107-109.
7. Филатова А.В., Левченко К.В. Анализ состояния развития российского корпоративного управления и особенностей адаптации зарубежных моделей к специфике российского бизнеса // *Вестник евразийской науки*. 2025. Т. 17. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/87FAVN225.pdf>.
8. Роднянский Д.В., Гилязов Т.Р. Противоречия систем корпоративного и государственного отраслевого управления нефтяными компаниями России // *Экономические науки*. 2022. № 208. С. 177-183.
9. Кузин Д.В. Концепции российского корпоративного управления: эволюция и сравнительный анализ // *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*. 2024. № 59(1). С. 3-28.
10. Смотрицкая И.И., Фролова Н.Д. Управление в компаниях с государственным участием: эмпирический анализ с учетом отраслевых эффектов // *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2022. № 2. С. 100-112.

INSTITUTIONAL FEATURES OF CORPORATE GOVERNANCE IN MULTINATIONAL COMPANIES OF THE FUEL AND ENERGY COMPLEX (BASED ON THE EXAMPLE OF SIBUR HOLDING PJSC)

Braga Valeria Vitalievna
independent researcher
Moscow, Russian Federation

Abstract. The article examines the institutional features of corporate governance in the fuel and energy complex on the example of SIBUR Holding PJSC. The main focus is on analyzing the impact of the institutional environment on the formation of a corporate governance model in the modern economy. The study shows that an effective corporate governance model in the fuel and energy sector is based on a comprehensive approach that takes into account both industry-specific features and global trends in corporate governance development. Special attention is paid to the role of ESG transformation and its impact on the company's sustainability. The key results demonstrate the high efficiency of an integrated management model that combines elements of various approaches to corporate governance. It has been revealed that the company's successful functioning is ensured by striking a balance between centralization and decentralization of management functions, a well-developed risk management system, and transparent decision-making.

Key words: corporate governance, fuel and energy complex, institutional environment, ESG transformation, vertically integrated company, management system, SIBUR Holding PJSC.

JEL Code: L22, G34, Q40.

References

1. Barkova E.A. State Participation in Corporate Management: Russian Problems in the Context of Global Experience // *Creative Economy*. 2026. Vol. 20. № 3. P. 511-528.

2. Levanova L.N. Theoretical and Methodological Approaches to the Concept of Corporate Management // *Izvestiya of Saratov University. Series «Economics. Management. Law»*. 2012. № 1. P. 54-60.
3. Burdenko E.V. Comparative Analysis of Corporate Governance Models // *Russian Entrepreneurship*. 2016. Vol. 17. № 22. P. 3251-3264.
4. Nekrasov I.A., Masalitin A.A. Corporate Governance in a Global Context: A Comparative Analysis of Models and the Specificity of Russian Practice // *Economics of the Firm*. 2025. № 1 (50). P. 12-18.
5. Japan's Corporate Governance Code. Tokyo: Tokyo Stock Exchange, 2023 // Japan Exchange Group. URL: <https://www.jpx.co.jp/english/listing/> (date accessed: 15.06.2026).
6. Bakhareva D.O. The need to form a new model of corporate governance in Russia // *Innovations and Investments*. 2024. № 5. P. 107-109.
7. Filatova A.V., Levchenko K.V. Analysis of the state of development of Russian corporate management and features of adaptation of foreign models to the specifics of Russian business // *Bulletin of Eurasian Science*. 2025. T. 17. № s2. URL: <https://esj.today/PDF/87FAVN225.pdf>.
8. Rodnyansky D.V., Gilyazov T.R. Contradictions in the Systems of Corporate and State Sectoral Management of Russia's Oil Companies // *Economic Sciences*. 2022. № 208. P. 177-183.
9. Kuzin D.V. Concepts of Russian Corporate Governance: Evolution and Comparative Analysis // *Bulletin of Moscow University. Series 6.Economics*. 2024. № 59(1). P. 3-28.
10. Smotrinskaya I.I., Frolova N.D. Management in Companies with State Participation: Empirical Analysis Taking into Account Sectoral Effects // *Management and Business Administration*. 2022. № 2. P. 100-112.