

Ссылка для цитирования этой статьи:

Брага В.В. Система корпоративного управления как стратегический ресурс международных компаний топливно-энергетического комплекса (на примере ПАО «СИБУР Холдинг») // Human Progress. 2026. Том 12, Вып. 6. URL: http://progress-human.com/images/2026/Tom12_6/Braga.pdf
DOI 10.46320/2073-4506-2026-6a-1.

УДК 005.3

СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА (НА ПРИМЕРЕ ПАО «СИБУР ХОЛДИНГ»)



Брага Валерия Витальевна
независимый исследователь
г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. Предметом исследования выступает система корпоративного управления как стратегический ресурс международных компаний топливно-энергетического комплекса. Объектом исследования является практика корпоративного управления ПАО «СИБУР Холдинг». Особое внимание уделяется анализу эффективности организационной структуры и механизмов управления в условиях санкционного давления.

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к изучению корпоративного управления как фактора конкурентоспособности компании ТЭК, а также в выявлении особенностей адаптации системы управления к современным вызовам.

Основными результатами исследования являются: определение ключевых элементов эффективной системы корпоративного управления, анализ влияния организационной структуры на стратегическое развитие компании, выявление факторов, обеспечивающих устойчивость бизнеса в условиях внешних ограничений. Исследование показало, что корпоративное управление стало решающим фактором успеха ПАО «СИБУР Холдинг» в реализации стратегии диверсификации и расширения присутствия на новых рынках.

Ключевые слова: корпоративное управление, топливно-энергетический комплекс, стратегический ресурс, система управления, ПАО «СИБУР Холдинг», организационная структура, диверсификация бизнеса, ESG-повестка, импортозамещение, финансовая эффективность.

JEL коды: L22, G34, Q40.

Введение

Корпоративное управление стало неотъемлемой частью успешного функционирования любой современной организации. Оно не только помогает выстроить эффективную систему менеджмента, но и меняет положение компании в конкурентной среде [1].

Решающее значение корпоративного управления определяется тем, что оно распространяется на все ключевые аспекты деятельности организации. От распределения полномочий до защиты интересов всех участников бизнес-процессов. Профессионально выверенная система управления способна обеспечить конкурентное превосходство.

Компании с развитым корпоративным управлением получают ряд неоспоримых преимуществ. Они завоевывают большее доверие инвесторов, выстраивают эффективную систему менеджмента и достигают поставленных целей, соблюдая при этом баланс интересов всех заинтересованных сторон.

В долгосрочной перспективе организации, активно использующие современные подходы к корпоративному управлению, получают возможность значительно расширить свою рыночную долю.

Возможность использовать корпоративное управление как инструмент конкурентной борьбы напрямую связана с его статусом важнейшего стратегического ресурса компании. Именно стратегические ресурсы формируют те уникальные преимущества, которые определяют успех бизнеса на рынке.

В последние несколько лет компании российского топливно-энергетического комплекса (ТЭК) испытывают различные трудности. Они должны адаптироваться к глобальным энергетическим трендам, соответствовать строгим экологическим стандартам, постоянно обновлять технологические процессы [4]. Также, высока степень санкционного давления со стороны недружественных стран [9]. Согласно данным Минэнерго РФ, ситуация обострилась до такой степени, что до 2022 года около 70% критически важного оборудования и программного обеспечения для отрасли поставлялось из-за рубежа [6]. Введенные санкции серьезно нарушили сложившиеся цепочки поставок, что поставило отрасль перед необходимостью срочной переориентации [7].

Компании ТЭК были вынуждены активизировать работу по двум ключевым направлениям. Во-первых, началось активное освоение отечественных аналогов импортного оборудования. Во-вторых, стартовал процесс разработки собственных технологических решений, способных заменить зарубежные разработки. Эти меры стали вынужденной, но необходимой реакцией на изменившиеся условия работы отрасли.

Одним из ярких, финансово успешных представителей российского бизнеса с международным участием в сфере ТЭК, применяющего корпоративную модель управления в условиях современных вызовов, является ПАО «СИБУР Холдинг». В связи с этим представляется актуальным анализ системы управления данной компании применительно к теме нашего исследования.

Материалы и методы исследования

Методологически основа исследования выстраивается на комплексном подходе, объединяющем теорию корпоративного управления, стратегический и финансовый менеджмент. Для раскрытия темы исследования применялись такие методы, как экспертная оценка, сравнительный анализ, а также логические методы дедукции и индукции.

В качестве материалов были использованы статистические показатели, рейтинговые оценки, научные публикации и финансовая отчетность. Важным источником информации стали официальные интернет-ресурсы акционерных обществ и материалы, собранные автором в ходе изучения научной литературы.

Результаты исследования и обсуждение

В целом, корпоративное управление можно представить как комплексную систему взаимоотношений между органами управления, акционерами и иными заинтересованными сторонами. Она направлена на обеспечение эффективного функционирования организации. В отличие от классического менеджмента, оно сосредоточено на решении вопросов организационно-правового, социально-экономического и институционального характера.

Специалисты выделяют два основных подхода к организации корпоративного управления. Оба подхода формировались под влиянием экономических, культурных и исторических особенностей разных стран. Первый из них, аутсайдерская или англосаксонская модель – применяется в США, Великобритании, Австралии, Канаде и Новой Зеландии. В его рамках управление компанией осуществляется преимущественно внешними по отношению к бизнесу специалистами. При этом собственность распределена между большим количеством акционеров, а основной источник финансирования – фондовый рынок [10].

Второй подход объединяет несколько разновидностей инсайдерской модели. В ней управление компанией реализуется внутренними участниками. К этому типу относятся: германская модель, распространённая в Германии, Австрии, Швейцарии и странах Скандинавии; японская модель с характерной системой перекрёстного владения акциями; семейная модель, где контроль над бизнесом остаётся в руках членов одной семьи [3].

В отличие от англосаксонской модели, где приоритет отдается интересам акционеров и краткосрочной прибыли, инсайдерские модели заинтересованы в качественной стратегии и долгосрочном развитии. Поэтому учитываются интересы всех сторон, от сотрудников до банков-партнёров.

Выбор той или иной модели корпоративного управления во многом определяет не только внутреннюю структуру компании, но и ее поведение на рынке, подходы к финансированию и взаимодействию с заинтересованными сторонами. Осознавая то, что система корпоративного управления является ценнейшим стратегическим ресурсом, особенно международных и транснациональных компаний, организации все чаще комбинируют элементы разных моделей. В итоге появляются гибридные подходы к корпоративному управлению.

Основными принципами корпоративного управления являются международные принципы корпоративного управления ОЭСР, которые были приняты еще в 1999 году (рис.1).

1. Обеспечение основы для эффективной структуры корпоративного управления
2. Права акционеров, равное отношение ко всем акционерам и ключевые функции собственности
3. Институциональные инвесторы, рынки ценных бумаг и посредники
4. Роль заинтересованных лиц в корпоративном управлении
5. Раскрытие информации и прозрачность
6. Обязанности совета директоров

Рисунок 1. Принципы корпоративного управления

Источник: составлено автором по данным <https://globalcentre.hse.ru/nletter7.7>.

Необходимо рассмотреть вопросы внутренних проблем корпоративного управления, которые препятствуют стратегической ресурсности. Серьезной проблемой стоит признать недостаточное вовлечение сотрудников в процесс стратегического планирования. Многие работники не принимают активного участия в разработке корпоративных стратегий, что снижает эффективность принимаемых решений.

Отдельная сложность заключается в отсутствии должной мотивации у руководства. В некоторых случаях топ-менеджмент не проявляет достаточной заинтересованности в достижении поставленных целей и реализации стратегических задач компании [7].

Немаловажным недостатком является слабая связь между стратегическим развитием бизнеса и финансовым планированием. Стратегии часто разрабатываются без должного учета бюджетных ограничений и финансовых возможностей компании. Помимо этого, менеджмент в определенных случаях игнорирует необходимость регулярного мониторинга и оценки эффективности реализуемых стратегий [5]. Отсутствие систематического анализа результатов приводит к упущенным возможностям и неэффективному использованию ресурсов.

На корпоративное управление сильно влияет длительность инвестиционных циклов. Проекты в энергетической сфере, к которым относятся и компании ТЭК, связаны с масштабными вложениями и окупаются в течение длительного периода.

Также указанные компании оказывают большое воздействие на экологию и социальную сферу. Предприятия энергетического сектора должны не только соблюдать природоохранное законодательство, но и активно участвовать в решении социальных вопросов регионов присутствия. В том числе и по этой причине система корпоративного управления становится значимым стратегическим ресурсом, который поддержит устойчивое развитие и сделает бизнес максимально социально-ответственным.

ТЭК, чаще всего, функционирует за счет использования проектного подхода к управлению. В основном проектные технологии могут применяться в сфере организации и контроля исполнения проектов [8].

ПАО «СИБУР Холдинг» – крупнейшая в России вертикально интегрированная компания топливно-энергетического комплекса. Ключевое направление деятельности заключается в производстве разнообразной нефтехимической продукции путем переработки побочных продуктов нефти и газа.

«СИБУР Холдинг» занимает лидирующие позиции на российском рынке в сфере производства полимеров и каучуков. Деятельность компании включает полный цикл производства, от переработки сырья до выпуска готовой продукции. Вертикальная интеграция даёт компании значительное превосходство в управлении цепями поставок и контроле над всеми этапами производственного процесса.

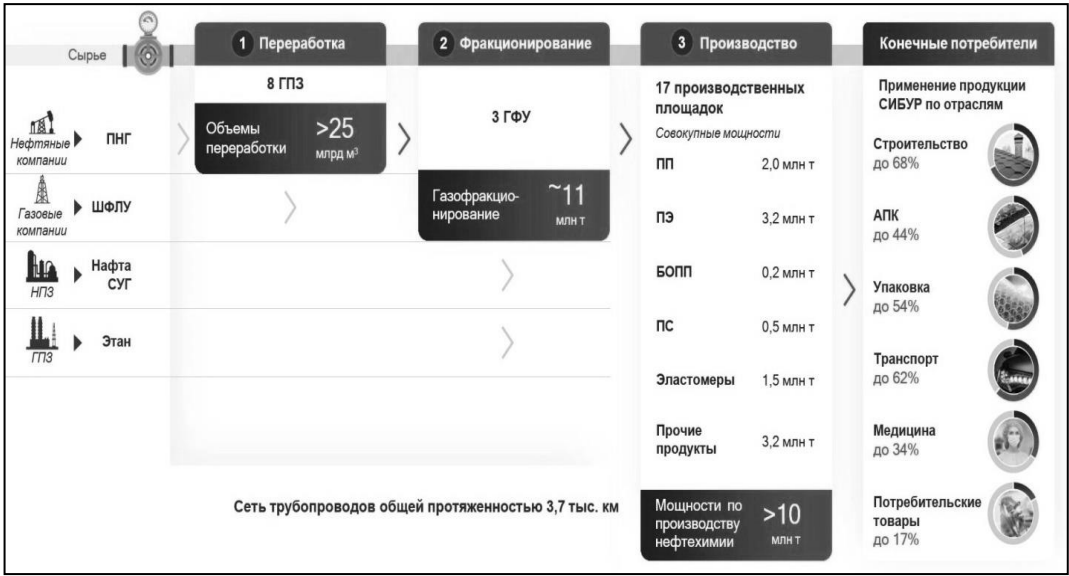


Рисунок 2. Бизнес-модель компании ПАО «СИБУР Холдинг».

Источник: ПАО «СИБУР Холдинг» - Официальный сайт: <https://www.sibur.ru/ru/>.

Совет директоров является высшим органом управления компанией. Он осуществляет стратегическое руководство и контроль за деятельностью организации. Правление компании отвечает за оперативное управление и реализацию стратегических решений, принятых советом директоров. Этот орган обеспечивает непрерывность управленческих процессов и координацию работы всех подразделений. Корпоративные центры компетенций представляют из себя специализированные подразделения, ответственные за развитие отдельных направлений деятельности. На них возложена миссия экспертной поддержки и внедрения лучших практик в работу компании. Производственные подразделения – основа операционной деятельности компании.

Такая структура корпоративного управления обеспечивает необходимую координацию и контроль всех бизнес-процессов компании. В связи с чем ее стратегическая ценность не подвергается сомнению.

Дивидендная политика ПАО «СИБУР Холдинг» направлена на повышение инвестиционной привлекательности и акционерной стоимости компании. Дивидендная политика компании придерживается принципов уважения и справедливого отношения к ее акционерам. История дивидендных выплат ПАО «СИБУР Холдинг» за период 2022 - 2024 гг. представлена в таблице 1.

Таблица 1

История дивидендных выплат ПАО «СИБУР Холдинг» (2022 - 2024 гг.)

Категория (тип) акций	Отчетный период, за который начислялись дивиденды	Размер дивиденда (руб. на одну акцию)	Начислено дивидендов (руб.)	Форма выплаты дохода
обыкновенные	9 месяцев 2024 года	9,30	23 524 713 026	денежными средствами
обыкновенные	12 месяцев 2023 года	15,46	39 622 690 466	денежными средствами
обыкновенные	12 месяцев 2022 года	9,20	23 578 832 619	денежными средствами

Источник: составлено автором по данным ПАО «СИБУР Холдинг» - Официальный сайт: <https://www.sibur.ru/ru/>.

В условиях действующих международных санкций ПАО «СИБУР Холдинг» скорректировала свою корпоративную стратегию, сделав ставку на диверсификацию бизнеса (среди новых направлений – переработка пластиковых отходов, разработка и внедрение углеродных технологий, производство экологичных полимеров).

Компания активно развивает новые направления деятельности и расширяет географию присутствия. Важнейшим направлением развития стала экспансия на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР). «СИБУР Холдинг» целенаправленно выстраивает деловые отношения с компаниями из Китая, Индии и Турции, рассматривая эти страны как приоритетных партнеров для долгосрочного сотрудничества. Такое стратегическое решение корпоративных управляющих позволяет компенсировать потерю западных рынков и источников финансирования.

Данная стратегия корпоративного управления сохраняет рыночные позиции ПАО «СИБУР Холдинг» и позволяет создавать новые точки роста бизнеса.

Финансовые результаты деятельности ПАО «СИБУР Холдинг» за 5 лет (2020-2024 гг.) в соответствии с МСФО представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Ключевые финансовые результаты ПАО «СИБУР Холдинг» за 5 лет
(2020-2024 гг.), млн. руб.**

Показатель	2020	2021 (9 мес.)	2022	2023	2024
Выручка	523 010	597 633	1 037 200	1 086 987	1 170 895
EBITDA	179 189	277 150	424 760	487 766	476 957
Чистая прибыль	25 634	192 719	268 801	168 512	196 382
Чистый долг / EBITDA	2,2х	—	1,4х	1,3х	1,8х

Источник: составлено автором по ПАО «СИБУР Холдинг» - Официальный сайт: <https://www.sibur.ru/ru/>

В целом за период деятельности компании с 2020 по 2024 год можно обнаружить постоянный рост выручки компании. Основная доля доходов (свыше 90%) формируется за счёт продукции с высокой добавленной стоимостью, что свидетельствует о высоком уровне вертикальной интеграции и диверсификации бизнеса.

Выводы

Таким образом, что система корпоративного управления стала для ПАО «СИБУР Холдинг» ценнейшим стратегическим ресурсом. Именно она в первую очередь имеет решающее значение для устойчивости бизнеса на фоне высокой волатильности рынка и санкционного давления. Четкая структура управления позволяет компании не только оперативно реагировать на внешние вызовы, но и целенаправленно реализовывать долгосрочную стратегию диверсификации, направленную на расширение зон присутствия и продуктового портфеля.

Мы выявили, что основой эффективности корпоративного управления является иерархическая модель, в которой Совет директоров задаёт стратегические ориентиры и осуществляет контроль, а Правление обеспечивает оперативное исполнение решений и непрерывность бизнес-процессов.

Корпоративные центры компетенций успешно справляются с реализацией стратегических инициатив. Именно эти подразделения координируют работу по освоению новых направлений от переработки пластика до производства устойчивых полимеров, а это напрямую и непосредственно соответствует приоритетам компании в сфере ESG и импортозамещения.

Важным индикатором зрелости системы корпоративного управления служат финансовые результаты компании. Они наглядно демонстрируют, что управленческие механизмы компании настроены на создание долгосрочной стоимости для акционеров.

Таким образом, система корпоративного управления ПАО «СИБУР Холдинг» работает как единый слаженный механизм, где каждый элемент, от высшего органа управления до производственных площадок, вносит вклад в достижение стратегических целей. Это позволяет компании активно наращивать конкурентные преимущества в новых для себя сегментах и регионах.

Список литературы

1. Вербицкий В. Из идеального реальному - 2.0. Доказательное корпоративное управление. М.: Альпина ПРО, 2022. 498 с.
2. Киселева Е.В., Загидуллин Ж.К., Журавлев А.В. Корпоративное управление в контексте ESG: новое понимание устойчивости. М.: Да-Стратегия, 2021. 31 с.
3. Кузин Д.В. Концепции российского корпоративного управления: эволюция и сравнительный анализ // Вестник Московского университета. Экономика. 2024. № 59(1). С. 3-28.
4. Лебедев В.А. Перспективы развития корпоративного управления в России в компаниях топливно-энергетического комплекса // Актуальные вопросы науки и образования: Сб. мат. VII междун. науч.-практ. конф., Москва, 05 апреля 2024 года. Москва: «Экономическое образование», 2024. С. 246-248.
5. Лопухин А.В., Плаксенков Е.А., Сильвестров С.Н. Перспективы устойчивого корпоративного управления в России на основе интегрированных коммуникаций // Мир новой экономики. 2024. Т.18(1). С. 45-57.
6. Министерство энергетики Российской Федерации. Отчёт о состоянии импортозависимости в ТЭК (2023 г.). Москва: Министерство энергетики РФ, 2023. 48 с.
7. Новикова Л.С. Управление развитием предприятий ТЭК в условиях санкционных ограничений: стратегии импортозамещения и технологической независимости // Экономика, бизнес, инновации: актуальные вопросы теории и практики: Сб. ст. IX Междун. науч.-практ. конф., Пенза, 25 декабря 2025 года. Пенза: Наука и Просвещение, 2025. С. 27-29.
8. Панков С.В. Государственное регулирование топливно-энергетического комплекса Российской Федерации // Аллея науки. 2022. Т. 1. № 10(73). С. 427-431.
9. Петров А.С., Сидоров Д.В. Технологический суверенитет предприятий ТЭК: вызовы и решения // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 2. С. 38-47.

10. Тикишан А.В. Корпоративное управление: принципы и подходы оценки эффективности управления корпорацией в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 7. С. 227-229.

THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM AS A STRATEGIC RESOURCE FOR INTERNATIONAL FUEL AND ENERGY COMPANIES (BASED ON THE EXAMPLE OF PJSC SIBUR HOLDING)

Braga Valeria Vitalievna
independent researcher
Moscow, Russian Federation

Abstract. The subject of the study is the corporate management system as a strategic resource for international fuel and energy companies. The object of the study is the corporate management practices of SIBUR Holding PJSC. Special attention is paid to analyzing the effectiveness of the organizational structure and management mechanisms in the context of sanctions pressure.

The scientific novelty of the study lies in the comprehensive approach to studying corporate management as a factor of competitiveness for a fuel and energy company, as well as in identifying the features of adapting the management system to modern challenges.

The main results of the study include: identifying the key elements of an effective corporate governance system, analyzing the impact of the organizational structure on the company's strategic development, and identifying the factors that ensure business sustainability in the face of external constraints. The study revealed that corporate governance has become a crucial factor in SIBUR Holding's success in implementing its diversification strategy and expanding its presence in new markets.

Key words: corporate management, fuel and energy complex, strategic resource, management system, SIBUR Holding PJSC, organizational structure, business diversification, ESG agenda, import substitution, financial efficiency.

JEL Code: L22, G34, Q40.

References

1. Verbitsky V. From the ideal to the real - 2.0. Evidence-based corporate governance. M.: Alpina PRO, 2022. 498 p.
2. Kiseleva E.V., Zagidullin Zh.K., Zhuravlev A.V. Corporate governance in the context of ESG: a new understanding of sustainability. M.: Da-Strategy, 2021. 31 p.
3. Kuzin D.V. Concepts of Russian corporate governance: evolution and comparative analysis // Bulletin of Moscow University. Economics. 2024. № 59(1). P. 3-28.
4. Lebedev V.A. Prospects for the Development of Corporate Governance in Russia in Companies of the Fuel and Energy Complex // Current Issues in Science and Education: Collection of Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference, Moscow, April 5, 2024. Moscow: «Economic Education», 2024. P. 246-248.
5. Lopukhin A.V., Plaksenkov E.A., Silvestrov S.N. Prospects for sustainable corporate governance in Russia based on integrated communications // The World of the New Economy. 2024. Vol. 18(1). P. 45-57.
6. Ministry of Energy of the Russian Federation. Report on the state of import dependence in the fuel and energy sector (2023). Moscow: Ministry of Energy of the Russian Federation, 2023. 48 p.

7. Novikova L.S. Managing the development of fuel and energy complex enterprises under sanctions restrictions: strategies for import substitution and technological independence // Economy, business, innovation: current issues of theory and practice: Coll. art. IX Int. scientific and practical conference, Penza, December 25, 2025. Penza: Science and Education, 2025. P. 27-29.
8. Pankov S.V. State regulation of the fuel and energy complex of the Russian Federation // Alley of Science. 2022. Vol. 1. № 10(73). P. 427-431.
9. Petrov A.S., Sidorov D.V. Technological sovereignty of fuel and energy complex enterprises: challenges and solutions // Economics and management: problems, solutions. 2024. № 2. P. 38-47.
10. Tikyshan A.V. Corporate governance: principles and approaches to assessing the effectiveness of corporate management in modern conditions // Economics and business: theory and practice. 2020. № 7. P. 227-229.