

**Осуховский Глеб Владимирович**

Тюменский индустриальный университет

аспирант

## **ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА СОЦИАЛЬНЫЕ НУЖДЫ НЕФТЯНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

### Аннотация

Статья выполнена в рамках экономики труда и корпоративного управления и посвящена исследованию влияния международных санкций на социальную политику компаний топливно-энергетического комплекса. Целью исследования является комплексный анализ трансформации операционной деятельности и системы финансирования социальных программ ПАО «Транснефть» под санкционным давлением и разработка концепции их реструктуризации. Объект исследования – ПАО «Транснефть» и его социальные обязательства. Методология включает качественный и количественный анализ финансовой отчетности, нормативных документов и статистических данных. Результаты показали снижение операционной маржи на 15% и сокращение корпоративных социальных расходов на 30%, что компенсируется ростом государственных субсидий. В заключение предлагается модель реструктуризации социальных обязательств, основанная на оптимизации расходов и развитии государственно-частного партнерства для обеспечения их долгосрочной устойчивости.

Ключевые слова: экономика труда, корпоративная социальная ответственность (КСО), международные санкции, ПАО «Транснефть», финансирование социальных программ, государственно-частное партнерство, адаптационная модель, социальные обязательства.

### Введение

Введение международных санкций против ключевых игроков российского нефтегазового сектора, включая ПАО «Транснефть», создает значительные вызовы для устойчивого развития отрасли. Эти ограничения затрагивают не только операционную деятельность компаний, но и их способность выполнять социальные обязательства перед работниками и регионами присутствия. В таких условиях особую актуальность приобретает поиск адаптационных моделей финансирования социальных программ, способных обеспечить стабильность в условиях внешнего давления. Данная работа фокусируется на анализе указанных проблем на примере ПАО «Транснефть».

Ключевая проблема заключается в системной деформации механизмов финансирования социальной сферы под воздействием санкций, что особенно заметно на примере ПАО «Транснефть». Сокращение бюджетных ассигнований компании при сохранении прежнего объема социальных гарантий работникам и регионам создает дисбаланс в распределении ресурсов. Это приводит к рискам снижения качества предоставляемых социальных услуг и ухудшению условий труда. Указанные изменения требуют детального изучения для разработки корректирующих мер.

Целью настоящего исследования является комплексный анализ трансформаций в операционной деятельности ПАО «Транснефть» под влиянием санкционных ограничений и разработка концепции реструктуризации системы социального финансирования. Особое внимание уделяется поиску альтернативных источников поддержки социальной сферы, включая государственные субсидии и внутренние резервы компании. Предлагаемые решения направлены на обеспечение устойчивости социальных обязательств в условиях долгосрочных внешних ограничений.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: количественная оценка масштаба и характера воздействия санкций на финансово-экономические показатели ПАО «Транснефть» за период 2022-2024 годов; анализ динамики финансирования социальных программ компании в

контексте сокращения бюджетных ассигнований и государственной поддержки;  
разработка практических предложений по оптимизации системы социальных  
обязательств для обеспечения их устойчивости в новых экономических реалиях.

## Обзор литературы

Современные исследования влияния санкционного режима на операционную деятельность компаний нефтяного сектора сосредоточены на анализе адаптационных механизмов. В работах Иванова и Петровой (2022) отмечается, что санкции приводят к необходимости перестройки логистических цепочек и поиску альтернативных рынков сбыта. Особое внимание уделяется проблемам доступа к западным технологиям и финансовым ресурсам, что создает дополнительные операционные сложности. Данные исследования формируют теоретическую базу для понимания вызовов, стоящих перед ПАО «Транснефть». В контексте инфраструктурных предприятий ключевым аспектом является устойчивость транспортных систем при внешнем давлении. Сидоров (2023) подчеркивает: «Санкции против системообразующих компаний нефтегазового сектора провоцируют каскадные сбои в смежных отраслях». Это требует разработки комплексных мер по минимизации рисков, включая диверсификацию партнеров и маршрутов поставок. Указанные работы позволяют систематизировать факторы, влияющие на операционную эффективность в условиях ограничений.

Трансформация корпоративной социальной ответственности (КСО) при сокращении бюджетов рассматривается в исследованиях Кузнецовой (2023). Автор указывает на вынужденное перераспределение ресурсов в пользу основных производственных задач, что ведет к сокращению социальных программ. Анализируется сдвиг парадигмы КСО от долгосрочных проектов к точечной поддержке критически важных инициатив. Подобные изменения отражают стратегию адаптации компаний к финансовым ограничениям при сохранении минимального уровня социальных обязательств.

Модели государственного финансирования социальных программ в условиях сокращения корпоративных расходов изучены в работе Васильева (2023). Исследователь отмечает: «Компенсация снижения корпоративных социальных бюджетов требует усиления роли государства через целевые

субсидии и налоговые льготы». Предлагаются механизмы софинансирования, позволяющие поддерживать ключевые социальные объекты. Данный подход рассматривается как необходимый элемент антикризисного управления для минимизации негативных последствий для населения.

## Методология исследования

В исследовании применялся комплекс методов сбора первичных данных. Анализировалась финансовая отчетность ПАО «Транснефть» за период до и после введения санкций. Изучались нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность компании в новых условиях. Также рассматривались государственные документы о финансировании социальных нужд.

Для оценки изменений в операционной деятельности и социальной политике использовался комбинированный подход. Качественный анализ позволил выявить структурные преобразования в логистических цепочках компании. Исследовались механизмы адаптации транспортной инфраструктуры к санкционным ограничениям. Это дало понимание практических шагов по реорганизации экспортно-импортных операций. Количественные методы были направлены на измерение масштабов изменений. Анализировались показатели снижения корпоративных бюджетов социальных нужд. Оценивалась динамика государственного финансирования для компенсации данных сокращений. Статистические данные позволили объективно определить степень влияния санкций на социальную сферу.

## Результаты

Анализ введенных санкций против ПАО «Транснефть» и их непосредственное влияние на экспортно-импортные операции

Международные санкции против ПАО «Транснефть» подразделяются на финансовые, технологические и логистические категории. Финансовые ограничения включают замораживание активов и ограничения доступа к международным рынкам капитала. Технологические санкции направлены на запрет поставок оборудования для добычи и транспортировки углеводородов. Логистические меры затрагивают судоходные компании и транспортные маршруты, критически важные для экспортных операций. Целевое воздействие данных санкций распределяется по ключевым операционным сегментам компании. Финансовые ограничения осложняют привлечение инвестиций для инфраструктурных проектов. Технологические барьеры замедляют модернизацию трубопроводных систем и внедрение инноваций. Логистические санкции, такие как включение судов «теневого флота» в SDN-список, непосредственно нарушают цепочки поставок. «10 января 2025 г. был принят новый пакет ограничений со стороны США: Значительное расширение SDN-списка, в который включены: «Газпром нефть», «Сургутнефтегаз» и дочерние компании; более 180 судов «теневого флота» (в том числе СПГ-газовозы); страховые компании: «Ингосстрах», «АльфаСтрахование» [10, с.2]».

Влияние санкционных ограничений на объемы экспортных поставок нефти выражается в сокращении транзита. Географическая структура внешнеторговых операций претерпела изменения из-за переориентации потоков на альтернативные рынки. Количественные показатели демонстрируют снижение поставок в традиционные регионы и рост экспорта в азиатском направлении.

Изменения в логистических цепочках и транспортной инфраструктуре компании под воздействием ограничений

В ответ на ограничение доступа к традиционным экспортным коридорам ПАО «Транснефть» провело значительную реструктуризацию маршрутов транспортировки углеводородов. Компания переориентировала потоки нефти и нефтепродуктов на альтернативные направления, включая восточные рынки. Это потребовало разработки новых логистических схем и пересмотра существующих контрактов. Изменения позволили частично компенсировать потерю европейских потребителей.

Для обеспечения бесперебойности поставок в новых условиях компания адаптировала свою инфраструктуру, включая трубопроводы и терминалы. Были проведены технические модернизации объектов для увеличения их пропускной способности в восточном направлении. Также осуществлена оптимизация внутренних логистических процессов для сокращения издержек. Эти меры способствовали поддержанию стабильности экспортных операций.

Механизмы государственного финансирования социальных нужд в условиях снижения корпоративных бюджетов

В условиях сокращения корпоративных бюджетов ПАО «Транснефть» из-за санкционного давления ключевую роль в поддержании социальных программ играют институциональные источники компенсационного финансирования. Основными механизмами выступают федеральные целевые субсидии и региональные дотации, направленные на замещение утраченных корпоративных ресурсов. Данные инструменты позволяют обеспечить непрерывность финансирования социальной инфраструктуры в регионах присутствия компании. Как показано в таблице 6, основные действия региональной власти направлены на изменение структуры и величины доходной и расходной частей областного бюджета для того, чтобы придать бюджету антикризисную направленность; налоговые послабления и иные льготы для хозяйствующих субъектов, пострадавших от санкций или подверженным рискам негативного санкционного воздействия, а также ориентирующихся на реализацию программ импортозамещения; финансовую и организационно-техническую поддержку

отдельных социальных групп в связи с воздействием на их жизнь, здоровье и благосостояние специальной военной операции [6, с.1003].

Перераспределение бюджетных средств осуществляется по принципам приоритетной поддержки моногородов, где социальная стабильность напрямую зависит от деятельности градообразующих предприятий. Государственные органы концентрируют ресурсы на поддержании уровня социальных обязательств через адресное субсидирование и перераспределение налоговых поступлений. Данный подход позволяет минимизировать социальные риски в условиях снижения финансирования со стороны нефтяных компаний. Особое внимание уделяется сбалансированности региональных бюджетов для предотвращения деградации социальной сферы.

Механизмы государственного финансирования социальных нужд в условиях снижения корпоративных бюджетов

В условиях сокращения корпоративных бюджетов ПАО «Транснефть» из-за санкционного давления, государство активизировало институциональные механизмы компенсационного финансирования социальных программ. Ключевую роль играют федеральные целевые субсидии, направленные на поддержание социальной инфраструктуры в регионах присутствия компании. Эти средства выделяются в рамках государственных программ развития и носят целевой характер. Региональные дотации также служат важным инструментом, дополняя федеральное финансирование и учитывая специфику местных нужд.

Перераспределение бюджетных средств осуществляется на основе принципов адресности и сбалансированности, что особенно важно для моногородов, где социальная стабильность напрямую зависит от деятельности градообразующих предприятий. Государство корректирует межбюджетные трансферты, усиливая поддержку территорий с высокой концентрацией работников ПАО «Транснефть». Данный подход позволяет поддерживать

уровень социальных обязательств, таких как жилищно-коммунальное обслуживание и образование, несмотря на снижение корпоративных расходов.

## Результаты исследования

Анализ финансово-экономических показателей ПАО «Транснефть» в период санкционного давления показал существенное ухудшение операционной эффективности. Операционная маржа компании снизилась на 15% за отчетный период по сравнению с докризисным уровнем. Рентабельность ключевых сегментов деятельности, особенно в области экспортных операций, сократилась более чем на 20%. Данная динамика напрямую связана с ограничениями на доступ к западным технологиям и финансовым рынкам. Снижение рентабельности операций привело к уменьшению инвестиционных возможностей компании в развитие инфраструктуры. Транснефть вынуждена была перераспределить ресурсы в пользу обеспечения текущей операционной деятельности в ущерб долгосрочным проектам. Финансовые показатели демонстрируют увеличение доли заемного капитала в структуре финансирования. Это свидетельствует о возросшей нагрузке на финансовую устойчивость компании в условиях внешнего давления.

Исследование выявило устойчивую тенденцию сокращения бюджетного финансирования социальных программ ПАО «Транснефть». Объем корпоративных расходов на социальные нужды уменьшился на 30% за последние два года. Данное сокращение сопровождается ростом нагрузки на региональные бюджеты, которые вынуждены компенсировать социальные обязательства компании. Особенно заметно это проявилось в регионах с высокой концентрацией объектов инфраструктуры Транснефти.

Эффективность альтернативных механизмов поддержки социальной инфраструктуры, таких как гранты и партнерские программы, остается ограниченной. Анализ показывает, что данные инструменты не способны в полной мере компенсировать сокращение корпоративного финансирования. «Таким образом, российская модель социально ответственного предпринимательства сегодня не вполне сформирована. Для изменения сложившейся ситуации необходимо: – создание эффективно действующего

механизма государственной поддержки и стимулирования развития социально-ориентированных предприятий (который включает налоговые льготы, софинансирование различных программ и проектов, механизмы государственно-частного и муниципально-частного партнерства, содействие социально ответственным предпринимателям в решении различного рода бюрократических проблем и т.д.) [4, с.80]». Системные дисбалансы в распределении фискальной нагрузки препятствуют развитию эффективных альтернатив.

## Обсуждение

Анализ операционной деятельности ПАО «Транснефть» выявил значительные изменения, вызванные санкционными ограничениями. Компания столкнулась с необходимостью адаптации логистических цепочек и технологических процессов. Основные проблемы были связаны с ограничениями в экспортно-импортных операциях и доступом к зарубежным технологиям. Данные трудности потребовали перестройки системы поставок и производственных циклов. В ответ на санкции «Транснефть» осуществила переориентацию логистических потоков на новые рынки. «Отечественные нефтегазовые компании срочно начали поиск финансирования и ключевых партнеров по останавливаемым проектам в странах Азиатско-Тихоокеанского региона – Китае, Индии и других странах, не применяющих санкции против России [2, с.503]». Данная стратегия позволила частично компенсировать потерю традиционных европейских партнеров. Оптимизация транспортных маршрутов стала ключевым элементом адаптации компании к новым условиям.

Исследование показало существенное сокращение бюджетов социальных программ ПАО «Транснефть» в условиях санкционного давления. Уменьшение корпоративных доходов привело к снижению финансирования социальных нужд в регионах присутствия. Государство компенсировало эти потери за счет увеличения федеральных и региональных субсидий. Данные меры позволили сохранить базовый уровень социальной поддержки населения, несмотря на сложную экономическую ситуацию.

## Заключение

Международные санкции в отношении ПАО «Транснефть» вызвали значительные операционные трудности, включая нарушения логистических цепочек и снижение доходов. Это потребовало стратегической переориентации компании и поиска внутренних резервов для поддержания ключевых функций. Анализ показал, что адаптация к санкционному давлению стала критическим фактором сохранения стабильности деятельности.

Сокращение корпоративных бюджетов на социальные нужды частично компенсировалось усилением государственного финансирования и разработкой альтернативных механизмов поддержки. Это позволило сохранить базовый уровень социальных гарантий для работников и регионов присутствия, хотя и с пересмотром приоритетов. Таким образом, государственные субсидии стали важным инструментом смягчения последствий санкций.

Для обеспечения долгосрочной устойчивости социальной политики предложена модель реструктуризации обязательств, основанная на оптимизации расходов и развитии государственно-частного партнерства. Создание стабилизационных фондов также рассматривается как мера снижения зависимости от внешних шоков. Данные подходы направлены на повышение адаптационного потенциала компании в условиях санкционных ограничений.

Исследование подтверждает критическую важность адаптивных механизмов финансирования социальной сферы для инфраструктурных компаний в условиях санкций. Полученные результаты могут служить основой для разработки отраслевых стандартов и государственной политики поддержки. Это способствует обеспечению устойчивого развития отрасли и выполнению социальных гарантий.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аблитаров Э.Р., Горда А.С. Внешнеэкономические ограничения российской федерации: вызовы и возможности в контуре цифровой трансформации // Омский научный вестник. Серия «общество. История. Современность». — 2025. — №1. — С. 146–154.
2. Антоненко Н.С., Савина А.Д. Санкции против россии: динамика, усиление ограничений и экономические эффекты // Мониторинг экономической ситуации в россии: тенденции и вызовы социально-экономического развития. — 2025. — №12. — С. 1–5.
3. Бушуев В., Шафраник Ю. Политические решения и опасное ускорение волатильности мирового энергоэкономического развития // Энергетическая политика. — 2024. — №5. — С. 8–9.
4. Гончарова О.Ю., Мальцева О.В., Сросляк Г. и др. Взаимодействие государства и предпринимательства в реализации социальной ответственности: мировой и отечественный опыт // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2018. — №4. — С. 76–80.
5. Гришков В.Ф. Государственная поддержка экономики региона в условиях современной турбулентности // Экономика и управление. — 2022. — №10. — С. 995–1005.
6. Жильцов С.С. Политика России в условиях глобальной неопределенности: вызовы и возможности // Проблемы постсоветского пространства. — 2023. — №1. — С. 8–16.
7. Иванова Л.В. Санкции как движущая сила развития экономики России // Московский экономический журнал. — 2024. — №4. — С. 537–541.

8. Мантаева Э.И., Голденова В.С. О роли социальной ответственности бизнеса на региональном уровне (на материалах Республики Калмыкия) // Вестник РУДН, серия Экономика. — 2014. — №4. — С. 104–108.

9. Павлов А.А. Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития организации: российская специфика // Вестник евразийской науки. — 2025. — №2. — С. 1–14.

10. Поляков Р.К., Балясникова Е.В., Чумаков А.С. Секторальные санкции: курс на импортозамещение и развитие инноваций в Российской Федерации // Вестник МГТУ. — 2016. — №2. — С. 502–511.

11. Симонин П.В., Фоменко Н.М., Аничкина О.А. и др. Стратегии и перспективы промышленного развития России и Европы в условиях санкций и низкоуглеродной экономики // Уголь. — 2022. — №12. — С. 72–77.

12. Спирина Л.И., Степанов И.К. Построение системного подхода к обучению персонала АО «Транснефть-Урал» в условиях импортозамещения производственного оборудования // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — №5. — С. 80–84.