

Научная статья / Original research article

УДК 658.114:622.276

DOI:10.31660/0445-0108-2025-4-50-66

EDN: NAUYTW



### Совместные предприятия в нефтегазовом секторе России и Казахстана: стратегическое сотрудничество и устойчивое развитие

А. М. Джакиев<sup>1\*</sup>, К. С. Абдыхалыков<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Нефтегазовый совет Казахстана «PetroCouncil», Атырау, Казахстан

<sup>2</sup>Казахстанско-Британский технический университет, Алматы, Казахстан

\*a.jakiyev@petrocouncil.kz

**Аннотация.** Стратегическое сотрудничество между Россией и Казахстаном в нефтегазовой сфере играет ключевую роль в экономическом развитии обеих стран и региональной энергетической интеграции. Совместные предприятия стали ключевым механизмом укрепления двустороннего взаимодействия, обеспечивая обмен ресурсами, технологиями и доступ к рынкам. В настоящем исследовании рассматриваются институциональные структуры, операционные механизмы и стратегии устойчивого развития российско-казахстанских нефтегазовых совместных предприятий в свете текущей геополитической нестабильности, санкций и глобальной тенденции к соблюдению принципов ESG. Опираясь на сравнительный анализ, официальные данные и практические примеры, авторы статьи рассматривают как возможности, так и уязвимые места, с которыми сталкивается такое партнерство. Несмотря на такие проблемы, как торговые барьеры, валютные дисбалансы и геополитические риски, совместные предприятия вносят значительный вклад в технологические инновации, развитие инфраструктуры и энергетическую безопасность. Интеграция принципов ESG становится все более важной, требуя стратегической трансформации корпоративного управления и взаимодействия с заинтересованными сторонами. В исследовании сделан вывод о том, что адаптивное управление рисками, цифровая трансформация и институциональное соответствие целям устойчивого развития имеют решающее значение для обеспечения долгосрочной жизнеспособности и конкурентоспособности совместных предприятий в евразийском энергетическом пространстве. Укрепление совместных образовательных и научно-исследовательских инициатив также становится важнейшим путем к развитию человеческого капитала и устойчивому росту.

**Ключевые слова:** совместные предприятия, нефть и газ, энергетическая безопасность, ESG, устойчивое развитие, санкции, инфраструктура, сотрудничество

**Для цитирования:** Джакиев, А. М. Совместные предприятия в нефтегазовом секторе России и Казахстана: стратегическое сотрудничество и устойчивое развитие / А. М. Джакиев, К. С. Абдыхалыков. – DOI: 10.31660/0445-0108-2025-4-50-66 // Известия высших учебных заведений. Нефть и газ. – 2025. – № 4. – С. 50–66. – EDN: NAUYTW

### Strategic cooperation between Russia and Kazakhstan in the oil and gas sector: institutional mechanisms and sustainable development

Assylbek M. Jakiyev<sup>1\*</sup>, Kairzhan S. Abdykhalov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kazakh O&G Association «PetroCouncil», Atyrau, Kazakhstan

<sup>2</sup>Kazakh-British Technical University, Almaty, Kazakhstan

\*a.jakiyev@petrocouncil.kz

**Abstract.** The strategic cooperation between Russia and Kazakhstan in the oil and gas sector is crucial for the economic development of both countries and for regional energy integration. Joint ventures have become an essential mechanism for strengthening this bilateral cooperation, allowing for the exchange of resources, technologies, and market access. This study examines the institutional structures, operational mechanisms, and sustainable development strategies of Russian-Kazakh oil and gas joint ventures, particularly in the context of current geopolitical instability, sanctions, and the global trend toward ESG (Environmental, Social, and Governance) compliance. Through comparative analysis, official data, and practical examples, the article discusses both the opportunities and challenges faced by this partnership. Despite issues such as trade barriers, currency imbalances, and geopolitical risks, joint ventures significantly contribute to technological innovation, infrastructure development, and energy security. The integration of ESG principles is becoming increasingly important, necessitating a strategic transformation in corporate governance and stakeholder engagement. The study concluded that adaptive risk management, digital transformation, and alignment with sustainable development goals are critical for ensuring the long-term viability and competitiveness of joint ventures in the Eurasian energy sector. Additionally, strengthening joint educational and research initiatives is identified as a vital avenue for developing human capital and promoting sustainable growth.

**Key words:** joint ventures, oil and gas, energy security, ESG, sustainable development, sanctions, infrastructure, cooperation

**For citation:** Jakiyev, A. M. & Abdykhalov K. S. Strategic cooperation between Russia and Kazakhstan in the oil and gas sector: institutional mechanisms and sustainable development (2025). Oil and Gas Studies, (4), pp. 50-66. (In Russian). DOI: 10.31660/0445-0108-2025-4-50-66

## Введение

Стратегическое партнерство между Россией и Казахстаном уже давно характеризуется прочным экономическим, торговым и энергетическим сотрудничеством. В последние годы Россия остается одним из важнейших торговых партнеров Казахстана, на долю которого приходится около 24 % от общего товарооборота [1]. Эти отношения особенно ярко выражены в нефтегазовом секторе, где обе страны установили прочные связи посредством инвестиционного сотрудничества и создания совместных предприятий [2]. Будучи двумя ведущими производителями углеводородов в Евразии, Россия и Казахстан разделяют не только географическую близость, но и взаимодополняющие экономические структуры, которые проложили путь к устойчивому сотрудничеству в области добычи ресурсов, переработки, транспортировки и экспортной логистики.

Энергетика, и в частности нефтегазовый сектор, играет центральную роль в обеих экономиках — не только как источник доходов и занятости, но и как движущая сила промышленного развития и геополитического влияния. Развитие этого сектора имеет решающее значение для обеспечения долгосрочного устойчивого роста в обеих странах [3]. Однако в условиях растущей глобальной неопределенности — от геополитической напряженности и санкций до давления энергетического перехода и колебаний спроса — традиционные энергетические партнерства претерпевают

трансформацию. Эта меняющаяся динамика требует адаптивных, устойчивых и ориентированных на будущее форм сотрудничества.

В этом контексте совместные предприятия (СП) стали ключевым инструментом двустороннего сотрудничества. Объединяя капитал, технологии, управленческий опыт и доступ к рынкам, СП служат средством достижения стратегических энергетических целей при разделении рисков. Участие России и Казахстана в совместных энергетических инфраструктурах, таких как Каспийский Трубопроводный Консорциум (КТК), нефтепровод Казахстан — Китай и совместные инициативы по переработке газа, демонстрирует их общую приверженность региональной энергетической интеграции и взаимной выгоде. Совместные усилия в области энергетики и транспорта в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) особенно важны, учитывая текущие глобальные вызовы [4].

Интеграция интеллектуального потенциала между двумя странами является еще одной новой приоритетной областью. Инициативы, включающие совместные исследования, академическую мобильность, техническую подготовку и обмен знаниями, особенно в сфере инжиниринга, геонаук и цифровых технологий, постепенно меняют рабочую силу в нефтегазовой отрасли будущего. А. А. Титков и другие (2021) подчеркивают, что создание совместного потенциала в образовании, науке и инновациях станет определяющим фактором успеха долгосрочного сотрудничества между двумя странами [5]. Более того, Россия и Казахстан все чаще согласовывают свои двусторонние повестки дня в рамках более широких многосторонних форматов, включая БРИКС, Шанхайскую организацию сотрудничества и Азиатско-Тихоокеанское экономическое сотрудничество, где энергетическая безопасность и устойчивость остаются в числе приоритетов [6].

В то же время устойчивое развитие нефтегазового комплекса больше не может определяться исключительно экономическими показателями. Современные рамки теперь требуют от компаний и правительств учета экологических, социальных и управленческих (ESG) факторов. Г. О. Корсаков и другие (2023) отмечают, что успешная трансформация этого сектора должна учитывать как внутреннюю эффективность бизнес-процессов, так и ожидания внешних заинтересованных сторон — от регулирующих органов и инвесторов до местных сообществ и активистов-экологов [7].

Цель этой статьи — изучить эволюцию, структуру и будущие перспективы совместных предприятий в российско-казахстанском нефтегазовом секторе. Опираясь на имеющиеся статистические данные, институциональные отчеты и тематические исследования, авторы статьи рассмотрят, как такие предприятия реагируют на возникающие глобальные вызовы, какие механизмы управления используют и какую роль играют в более широком стратегическом партнерстве между двумя странами. При этом в статье будет представлен анализ условий, при которых совместные предприятия могут продолжать служить двигателями сотрудничества, инноваций и устойчивого роста в быстро меняющемся энергетическом ландшафте.

### **Объект и методы исследования**

Объект исследования — система совместных предприятий, созданных между Российской Федерацией (РФ) и Республикой Казахстан (РК) в нефтегазовом секторе, с особым акцентом на их роль в рамках стратегического межправительственного сотрудничества и устойчивого развития.

Предмет исследования — институциональная структура, операционные механизмы и стратегические функции двусторонних совместных предприятий, включая их реакцию на геополитические трансформации, процессы экономической интеграции и меняющуюся повестку дня в области охраны окружающей среды, социальной сферы и управления (ESG) в энергетическом секторе.

Исследование основано на сочетании качественных и сравнительных аналитических методов:

- кабинетное исследование с использованием официальной статистики, отраслевых отчетов и рецензируемой научной литературы;
- междисциплинарный синтез, включающий теоретические подходы из области международного энергетического сотрудничества, устойчивого развития и исследований региональной интеграции.

Эта методологическая основа позволяет получить целостное представление о том, как совместные предприятия функционируют в качестве инструментов стратегического согласования и средства развития устойчивого энергетического сотрудничества в сложной геополитической и экономической обстановке.

### **Результаты**

Исследование российско-казахстанских СП в нефтегазовом секторе выявляет их центральную роль в развитии двустороннего энергетического сотрудничества, содействии устойчивому развитию и реагировании на глобальные и региональные вызовы.

По результатам сделаны несколько ключевых выводов:

#### **1. Институциональная структура и стратегическая роль**

Анализ показывает, что СП стали структурной опорой долгосрочной экономической интеграции между Россией и Казахстаном. Их институциональная структура позволяет не только передавать технологии и опыт, но и способствует региональной энергетической безопасности и устойчивости инфраструктуры. Активное участие обоих государств в таких проектах, как АО «Каспийский трубопроводный консорциум», АО «КазРосГаз» с участием ПАО «Газпром», ТОО «Силлено» с участием ПАО «СИБУР Холдинг», ТОО «Каламкас-Хазар» с участием ПАО «Нефтяная компания "ЛУКОЙЛ"», ТОО «Бутадиен» с участием ПАО «Татнефть» имени В. Д. Шашина подтверждает стратегическую согласованность в области энергетической логики, добычи нефти и газа и развитие нефтегазохимии.

## 2. Препятствия к интеграции

Несмотря на институциональный прогресс, сохраняются системные барьеры. К ним относятся валютные дисбалансы, нетарифные торговые ограничения и несогласованность нормативно-правовой базы в рамках ЕАЭС. Эти препятствия приводят к институциональной напряженности и повышению транзакционных издержек. Более того, преобладание сырьевых товаров в двусторонней торговле грозит усилением конкуренции за сотрудничество.

## 3. Стратегическая адаптация к геополитическим изменениям

В ответ на западные санкции совместные предприятия стали своего рода адаптивными механизмами. Российские компании диверсифицировали экспортные маршруты и ускорили развитие внутренних технологий. Казахстан, получая краткосрочные логистические и инвестиционные преимущества, столкнулся с возросшей уязвимостью из-за своей экономической взаимозависимости от России. Обе страны обратились к альтернативным рынкам, таким как Азия и Ближний Восток, и инвестировали в инфраструктуру сжиженного природного газа (СПГ).

## 4. Интеграция знаний и человеческого капитала

Развитие совместных образовательных и исследовательских инициатив — корпоративных университетов, центров компетенций — демонстрирует сдвиг в сторону более глубокой интеграции интеллектуальных ресурсов. Это способствует достижению долгосрочной цели построения инновационной экономики, соответствующей целям устойчивого развития ООН (ЦУР), в частности ЦУР 7.

## 5. Интеграция ESG и трансформация управления

Практики ESG все чаще внедряются в корпоративные стратегии, хотя уровни их реализации различаются. В Казахстане компании сталкиваются с проблемами в области социальной ответственности и прозрачности управления. В России ESG присутствует в стратегических планах, но по-прежнему сталкивается с проблемами институциональной зрелости. Глобальная тенденция согласования энергетической деятельности с целями ESG находит свое отражение в российско-казахстанских совместных предприятиях посредством инициатив в области цифровой трансформации, приоритетности природного газа и проектов в области возобновляемых источников энергии.

## 6. Влияние санкций и управление рисками

Санкции вынудили российские предприятия пересмотреть бизнес-модели, особенно в газовом секторе, который продемонстрировал заметную устойчивость. Роль Казахстана как транзитного узла стала более выраженной, хотя он также сталкивается со стратегическими рисками. Стратегии снижения рисков теперь включают финансовые деривативы, новые инструменты управления и локализованные цепочки поставок.

## 7. Институциональная и финансовая устойчивость

Анализ подтверждает, что от совместных предприятий все чаще требуется баланс между краткосрочными экономическими результатами и

долгосрочными целями устойчивого развития. Финансовая нестабильность, волатильность цен на сырьевые товары и ограниченный доступ к капиталу требуют надежного управления рисками, оценки инвестиций с учетом ESG и гармонизированных механизмов отчетности.

Совместные предприятия России и Казахстана превращаются в комплексные инструменты стратегического согласования, выходящие за рамки их традиционных экономических функций. Теперь они включают в себя планирование устойчивости, устойчивое управление и инновации. Однако для полной реализации их потенциала необходимы дальнейшие улучшения в области гармонизации регулирования, прозрачности ESG и управления рисками. Результаты подтверждают гипотезу о том, что совместные предприятия играют ключевую роль не только в двустороннем сотрудничестве, но и в управлении сложными геополитическими и экологическими преобразованиями.

### **Обсуждение**

#### **Особенности институциональной структуры совместных предприятий между Казахстаном и Россией в нефтегазовом секторе**

Казахстан и Россия поддерживают давнее и стратегически значимое партнерство в нефтегазовой сфере, служащее основой для более широкой торгово-экономической интеграции в Евразийском регионе. Это сотрудничество подкрепляется общей географической близостью, взаимодополняемостью ресурсов и тесной взаимосвязью энергетической инфраструктуры [2, 8]. Институциональная структура двусторонних совместных предприятий характеризуется активным инвестиционным сотрудничеством и созданием совместных предприятий [1]. Эти структуры способствуют не только передаче технологий и обмену знаниями, но и укреплению региональной энергетической безопасности и устойчивости инфраструктуры.

Тем не менее, сохраняется ряд структурных и системных барьеров. К основным проблемам относятся неравенство национальных валют, сохранение нетарифных барьеров, препятствующих эффективной трансграничной торговле, и политические расхождения в подходах к регулированию в рамках ЕАЭС. Все это вызывает институциональное напряжение и рост транзакционных издержек [1]. Более того, сырьевой характер двусторонней торговли, в котором доминируют углеводороды, часто потворствует конкурентной, а не кооперативной динамике, что потенциально ограничивает стратегический потенциал совместных предприятий [9].

Несмотря на эти препятствия, существуют значительные возможности для расширения сотрудничества, особенно в области развития энергетической инфраструктуры, модернизации промышленности и инициатив по развитию транзитных связей, соответствующих более широким целям евразийской интеграции [10]. Более того, недавние геополитические преобразования, в частности, международные санкции, введенные в отношении

РФ, создали как новые риски, так и новые возможности. В Казахстане эти внешние потрясения привели к краткосрочным преимуществам, таким как перенаправление инвестиций и рост регионального спроса на транзитную инфраструктуру. Однако они также подвергли энергетический сектор страны долгосрочным факторам уязвимости, включая возросшую подверженность геополитической волатильности и финансовой неопределенности [11].

#### **Совместные энергетические предприятия РФ и РК: стратегические приоритеты и вклад в устойчивое развитие.**

Россия и Казахстан имеют давнюю историю прочного экономического сотрудничества, при этом энергетический сектор является краеугольным камнем двусторонних отношений и усилий по региональной интеграции [9, 10]. В последние десятилетия обе страны активно добивались стратегических целей посредством создания совместных энергетических предприятий, призванных укрепить их глобальную конкурентоспособность и энергетическую безопасность и содействовать устойчивому экономическому росту [1–4]. Эти механизмы сотрудничества часто подчеркивают стратегическое географическое положение Казахстана и его роль ключевого транзитного узла региональных энергетических потоков, одновременно способствуя совместной разработке и внедрению передовых технологий в нефтегазовом секторе [4].

Более того, интеграция интеллектуального капитала двух стран выступила важнейшим аспектом двустороннего взаимодействия. Совместные инициативы в форме корпоративных университетов и центров компетенций стали ключевыми инструментами усиления интеграции интеллектуального потенциала России и Казахстана, направленного на построение инновационной экономики и достижение целей устойчивого развития [5].

Россия и Казахстан активно корректируют свои национальные энергетические стратегии с учетом глобальных обязательств в рамках целей устойчивого развития ООН, в частности ЦУР 7, направленной на обеспечение всеобщего доступа к доступным, надежным, устойчивым и современным источникам энергии [12]. Эта меняющаяся гармония подчеркивает взаимное признание необходимости баланса между экономическими приоритетами, социальными и экологическими соображениями в рамках более широких усилий по внедрению принципов ESG в систему управления энергетическим сектором.

#### **Адаптация нефтегазовых совместных предприятий РФ и РК к санкциям и трансформации геополитических и логистических условий**

Недавние научные исследования посвящены тому, как совместные предприятия России и Казахстана в нефтегазовом секторе реагируют на меняющуюся геополитическую динамику и введение международных санкций. Несмотря на значительное внешнее давление, российская нефтегазовая отрасль продемонстрировала высокую степень адаптивности, ди-

версифицировав экспортные потоки, расширив доступ к альтернативным рынкам и ускорив внутренние инициативы, направленные на импортозамещение [13]. Ключевым компонентом этой устойчивости является активное развитие отечественных технологий, призванных снизить зависимость от подпадающего под санкции иностранного оборудования и уменьшить долгосрочные риски, связанные с санкциями [14].

Для Казахстана режим санкций, введенный против России, создал двойственную картину инвестиционных возможностей и уязвимостей. С одной стороны, существует потенциал для привлечения новых партнеров и повышения транзитной значимости; с другой стороны, страна сталкивается с повышенной подверженностью рискам в силу своих экономических и инфраструктурных связей с Россией [11]. В ответ на это российские и казахстанские предприятия используют адаптивные механизмы, такие как оптимизация трансграничной логистики, освоение новых рынков в Азии и на Ближнем Востоке и инвестиции в инфраструктуру СПГ в качестве средства снижения стратегической зависимости [15].

В частности, российские нефтегазовые компании провели значительную трансформацию бизнес-моделей, чтобы продолжать деятельность в условиях ограничений [16]. Газовая отрасль, в свою очередь, продемонстрировала заметную устойчивость, используя существующую инфраструктуру и региональные партнерства для поддержания непрерывности добычи и поставок [17]. Тем не менее сектор по-прежнему сталкивается со значительными трудностями. Санкции привели к снижению рентабельности, нарушению критически важных цепочек поставок и задержке инвестиционных циклов, что создает серьезные вопросы для долгосрочного развития и конкурентоспособности [18].

В целом, нефтегазовая отрасль обеих стран реализует многогранную стратегию адаптации. Это включает интенсифицированные технологические инновации, стратегическую реструктуризацию операций и диверсификацию рынков, которые в совокупности направлены на повышение устойчивости и обеспечение энергетической безопасности в условиях все более фрагментированной глобальной экономической среды.

### **Влияние геополитической нестабильности на управление рисками и распределение ресурсов в совместных энергетических проектах РФ и РК**

Российский топливно-энергетический комплекс переживает период повышенной уязвимости из-за сложного взаимодействия политического и экономического давления, обусловленного международными санкциями и геополитическими перестановками. Как показывают недавние исследования, эти внешние факторы существенно подрывают возможности России по экспорту энергоносителей в ключевых регионах, среди которых Европа, Ближний Восток и Азиатско-Тихоокеанский регион [19]. Европей-



ские рынки, исторически играющие ведущую роль в российском энергетическом экспорте, переориентируются из-за эмбарго и изменений в политике в сторону энергетической диверсификации. Между тем, конкурентная и регуляторная среда на рынках Ближнего Востока и Азиатско-Тихоокеанского региона создает новые вызовы для российских компаний, пытающихся перенаправить потоки поставок, установить альтернативные партнерства и сохранить стабильность доходов.

В Центральной Азии влияние геополитической неопределенности двояко: она не только влияет на региональный баланс сил, но и порождает внутреннее социально-экономическое давление. По мнению Г. М. Дуйсен и Д. А. Айтжановой (2025), эта региональная нестабильность подчеркивает острую необходимость конструктивной дипломатии, внутрорегионального сотрудничества и долгосрочных инвестиций во внутреннее социально-экономическое развитие [20]. Казахстан и другие государства Центральной Азии все чаще позиционируют себя как нейтральные коридоры или посредники, но эта роль требует повышения институциональной устойчивости и совершенствования систем управления.

С финансовой точки зрения российские энергетические компании сталкиваются с повышенными операционными рисками, особенно связанными с макроэкономической нестабильностью. К ним относятся колебания валютных курсов, ограниченный доступ к международному капиталу и волатильность цен на сырьевые товары. Как отмечают Л. Р. Уразбахтина и другие (2025), такие условия требуют внедрения комплексных стратегий управления рисками [21]. Ключевыми инструментами в этом отношении служат диверсификация источников дохода (например, выход на новые географические или товарные рынки), использование финансовых деривативов для хеджирования и создание внутренних альтернатив ранее приобретенным за рубежом финансовым инструментам и технологиям.

Кроме того, инвестиционная деятельность в горнодобывающей и энергетической отраслях особенно чувствительна как к финансовым, так и к экологическим рискам в силу своей капиталоемкости. А. А. Тулинов (2025) подчеркивает важность включения адаптивных и контекстно-зависимых методологий в процессы оценки проектов [22]. Это включает в себя надежный сценарный анализ, учет экологических затрат и динамическое моделирование рыночных и политических рисков. Интеграция ESG-соображений (экологических, социальных и управленческих) является больше не факультативным, а, напротив, необходимым условием обеспечения долгосрочной устойчивости и инвестиционной привлекательности таких проектов.

Текущий геополитический и экономический климат создает как серьезные проблемы, так и возможности для трансформации топливно-энергетического комплекса России. Санкции и меняющиеся альянсы угрожают традиционным экспортным маршрутам и финансовой стабильности, но в то же время стимулируют инновации в технологиях, финансах и ди-

пломатии. Управление рисками посредством диверсификации, дипломатии и адаптивного планирования имеет решающее значение для поддержания устойчивости. Для России и ее партнеров в Центральной Азии, особенно Казахстана, скоординированный подход к региональной безопасности, развитию инфраструктуры и устойчивой экономической политике будет иметь ключевое значение для использования меняющегося энергетического ландшафта с целью достижения долгосрочных стратегических выгод.

### **ESG-интеграция в российско-казахстанских нефтегазовых совместных предприятиях: анализ стратегий и корпоративного управления**

Нефтегазовый сектор переживает трансформационные изменения, поскольку компании по всему миру все чаще внедряют принципы экологического, социального и управленческого управления (ESG) для повышения устойчивости и долгосрочной конкурентоспособности. В Казахстане эта тенденция набирает обороты: национальные компании корректируют свои стратегии в соответствии с меняющимся экологическим законодательством и социальными ожиданиями. Тем не менее сохраняются серьезные проблемы в сфере внедрения социальной ответственности и эффективности корпоративного управления [23]. Аналогичная динамика наблюдается и в России, где нефтегазовые предприятия активно интегрируют принципы ESG в свои операционные и стратегические планы, хотя и с разной степенью успешности и институциональной зрелости [24, 25]. В глобальном масштабе ведущие энергетические корпорации разрабатывают комплексные стратегии ESG, направленные на поддержание рыночной конкурентоспособности, обеспечение устойчивых инвестиционных потоков и удовлетворение требований заинтересованных сторон к подотчетности [26]. Ключевые компоненты этих стратегий включают цифровую трансформацию операционной деятельности, повышенное внимание к природному газу как к переходному топливу, расширение портфеля возобновляемых источников энергии и интеграцию показателей ESG в показатели эффективности деятельности руководителей [27]. Однако отрасль продолжает сталкиваться со структурными барьерами, такими как отсутствие стандартизированных систем отчетности ESG, недостаточный доступ к надежным данным и нехватка аналитических инструментов для оценки эффективности [28].

Более того, сектор испытывает растущее давление, связанное с необходимостью согласования краткосрочных финансовых целей с долгосрочными экологическими и социальными обязательствами. Это требует создания более надежных систем управления и институционализации эффективных программ корпоративной социальной ответственности, которые не являются просто символическими, а обеспечивают измеримое воздействие на все заинтересованные группы [29]. Успешная реализация принципов ESG в нефтегазовом секторе будет зависеть от межотраслевого сотрудни-

чества, наращивания потенциала и гармонизации нормативно-правовой базы для повышения устойчивости и формирования общих ценностей.

### **Выводы**

Изменение ситуации в нефтегазовой отрасли России и Казахстана подчеркивает растущую стратегическую значимость СП как инструментов двустороннего сотрудничества, обеспечения устойчивости и устойчивого развития. Данное исследование позволяет сделать несколько ключевых выводов.

#### **1. Совместные предприятия как стратегические инструменты**

Российско-казахстанские СП играют важнейшую роль в укреплении региональной энергетической интеграции, обеспечении технологического обмена и усилении геополитического взаимодействия. Эти партнерства не только экономически выгодны, но и служат долгосрочными механизмами дипломатического и промышленного взаимодействия.

#### **2. Геополитическая и институциональная адаптивность**

В условиях международных санкций и меняющихся геополитических альянсов совместные предприятия продемонстрировали впечатляющую адаптивность. Обе страны переориентировали энергетические потоки, реструктурировали логистические цепочки и вышли на новые рынки, особенно в Азии и на Ближнем Востоке, снизив зависимость от западных рынков и технологий.

#### **3. Синергия человеческого капитала и инноваций**

Интеграция интеллектуальных ресурсов посредством совместных образовательных и научно-исследовательских инициатив укрепляет долгосрочный потенциал обеих стран в области инноваций и реагирования на глобальные энергетические вызовы. Эти усилия согласуются с международными принципами устойчивого развития, в частности с целями ООН в области устойчивого развития.

#### **4. Формирование принципов ESG как стратегического императива**

Экологические, социальные и управленческие принципы (ESG) становятся неотъемлемой частью корпоративных стратегий, хотя их реализация остается неравномерной. Укрепление принципов ESG в совместных предприятиях будет иметь решающее значение для повышения прозрачности, доверия заинтересованных сторон и долгосрочной конкурентоспособности в быстро меняющейся глобальной энергетической среде.

#### **5. Управление рисками и устойчивость**

Сложный геополитический и финансовый контексты требуют от совместных предприятий принятия более продуманных стратегий снижения рисков, включая диверсификацию рынка, внутренние инновации и институционализацию механизмов управления, основанных на ESG. Растущая роль Казахстана как транзитного узла также требует политики, которая обеспечивает баланс между возможностями и стратегической осторожностью.

Подводя итоги, можно сказать, что СП России и Казахстана превратились из преимущественно экономических механизмов в стратегические платформы для энергетической дипломатии, инноваций и устойчивого развития. Чтобы обеспечить их актуальность и эффективность, в будущем сотрудничестве приоритетными задачами должны стать гармонизация нормативно-правового регулирования, интеграция принципов ESG и адаптивная устойчивость к глобальной неопределенности.

#### **Список источников**

1. Мекин, М. А. Проблемы и перспективы торгово-экономического сотрудничества России и Казахстана / М. А. Мекин. – DOI 10.34925/EIP.2022.146.9.088. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9 (146). – С. 448–453.
2. Development of trade and economic cooperation in the oil and gas sectors between Kazakhstan and Russia / Imangozhina, Z., Satenova, D., Niyazbekova, S. [et al.]. – DOI: 10.2991/ismge-19.2019.54. – Text : direct // The Individual and Society in the Modern Geopolitical Environment: "(ISMGE 2019). – Atlantis Press, 2019. – P. 282–285.
3. Смагулова, С. М. Решение проблем нефтегазовой отрасли для обеспечения устойчивого развития экономики Республики Казахстан / С. М. Смагулова. – DOI: 10.34925/EIP.2020.119.6.097. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 6 (119). – С. 471–475.
4. Каленова, С. А. О сотрудничестве в области энергетики и транспорта между Российской Федерацией и Республикой Казахстан в рамках ЕАЭС / С. А. Каленова. – DOI 10.46914/1562-2959-2021-1-1-64-67. – Текст : непосредственный // Вестник университета «Туран». – 2021. – № 1(89). – С. 64–67.
5. Стратегические приоритеты интеграции интеллектуального потенциала Республики Казахстан и Российской Федерации в контексте формирования компетенций инновационной экономики и партнерства в интересах устойчивого развития / А. А. Титков, С. Ж. Ибраимова, О. В. Кожевина, А. Ю. Юдинцев. – DOI 10.14258/erpb202112. – Текст : непосредственный // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2021. – № 1. – С. 95–107.
6. Степанова, Е. В. Сравнительный анализ инструментов развития нефтегазового комплекса: Китай и Россия / Е. В. Степанова. – DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.020. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10 (159). – С. 120–130.
7. Корсаков, Г. О. Оценка влияния стейкхолдеров на устойчивое развитие предприятия нефтегазового комплекса России на основе структурно-организационной модели / Г. О. Корсаков, Н. Е. Шиндина, Т. А. Шиндина. – DOI 10.34925/EIP.2023.160.11.284. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 11 (160). – С. 1473–1478.
8. Симакова, Е. Ю. Институциональная структура и правовое регулирование торговой деятельности в Республике Казахстан / Е. Ю. Симакова, О. В. Смирнова. – DOI 10.26456/vtpravo/2023.2.029. – Текст : непосредственный // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. – 2023. – № 2 (74). – С. 29–38.
9. Цветков, В. А. Внешнеэкономическое сотрудничество России и Казахстана : от истории к современности / В. А. Цветков, М. Н. Дудин. – DOI 10.33051/2500-2325-2019-1-80-92. – Текст : непосредственный // Проблемы рыночной экономики. – 2019. – № 1. – С. 80–92.

10. Сипаро, К. А. Перспективы экономического сотрудничества России и Казахстана / К. А. Сипаро. – DOI: 10.17308/meys.2021.6/2611. – Текст : непосредственный // Современная экономика: проблемы и решения. – 2021. – № 6(138). – С. 18–33.
11. Османов, Ж. Д. Инвестиционная привлекательность нефтегазового сектора Казахстана в условиях санкций в отношении России / Ж. Д. Османов, У. Ж. Шалболова, С. С. Маханов. – DOI 10.48081/WRYH6825. – Текст : непосредственный // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2024. – № 2. – С. 295–305.
12. Серикова, Н. В. Особенности развития компаний нефтегазового бизнеса в свете достижения целей устойчивого развития по обеспечению всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии / Н. В. Серикова. – DOI 10.34925/EIP.2021.11.136.265. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 11 (136). – С. 1319–1328.
13. Гамзатова, М.-А. М. Адаптация и перспективы развития нефтегазовой промышленности России в условиях санкционных ограничений : анализ отраслевых и региональных аспектов / М.-А. М. Гамзатова. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.42.71.024. – Текст : непосредственный // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 5. – С. 179–184.
14. Курилов, Д. С. Влияние санкционных ограничений на развитие нефтегазовой отрасли РФ / Д. С. Курилов. – DOI 10.53598/2410-3683-2024-4-350-67-78. – Текст : непосредственный // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2024. – № 4 (350). – С. 67–78.
15. Пронина, К. А. Экспорт нефтегазовых ресурсов России: барьеры и перспективы поставок на новые рынки / К. А. Пронина. – DOI 10.34925/EIP.2024.166.5.016. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 5 (166). – С. 109–113.
16. Палеев, Д. Л. Трансформация бизнес-модели нефтегазового рынка России / Д. Л. Палеев. – DOI 10.34925/EIP.2024.163.2.004. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2 (163). – С. 48–53.
17. Глухова, Е. В. Перспективные направления развития газовой промышленности в Российской Федерации / Е. В. Глухова, К. Н. Докторова. – DOI 10.34925/EIP.2022.145.8.029. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 8 (145). – С. 159–162.
18. Эдилсултанова, Л. А. Тенденции текущего и стратегического развития нефтегазовых предприятий в современных условиях / Л. А. Эдилсултанова. – DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.78.2.010. – Текст : непосредственный // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2022. – № 2 (78). – С. 68–74.
19. Сытник, Г. А. Глобальные вызовы для российского ТЭК в геополитической трансформации формируемого миропорядка: вызовы и варианты их преодоления / Г. А. Сытник, А. С. Харланов. – DOI 10.34925/EIP.2024.170.9.026. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 9 (170). – С. 160–168.
20. Дуйсен, Г. М. Региональная безопасность в современном геополитическом хаосе : проблемы и возможности / Г. М. Дуйсен, Д. А. Айтжанова. – DOI 10.48371/ISMO.2025.60.2.014. – Текст : непосредственный // Известия КазУМОиМЯ имени Абылай хана. Международные отношения и регионоведение. – 2025. – № 2 (60). – С. 215–233.

21. Уразбахтина, Л. Р. Финансовые риски энергокомпаний в условиях экономической нестабильности / Л. Р. Уразбахтина, А. А. Самигуллина, И. В. Щерчков. – DOI 10.26726/rpre2024v12freve. – Текст : непосредственный // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 12 (170). – С. 196–204
22. Тулинов, А. А. Оценка рисков инвестиционных проектов в горно-добывающей и энергетической сферах / А. А. Тулинов. – DOI 10.34925/EIP.2025.177.4.198. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 4 (177). – С. 1146–1150.
23. Уралова, А. Ш. ESG и его влияние на стратегию развития нефтегазовых компаний Казахстана / А. Ш. Уралова, Г. С. Еркулова. – DOI 10.58319/26170493\_2024\_4\_104. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и устойчивое развитие. – 2024. – № 4. – С. 104–114.
24. Куклина, Е. А. Нефтегазовый сектор России в проекции современных трансформационных трендов / Е. А. Куклина, А. Д. Пальчик. – DOI 10.22394/1726-1139-2024-2-108-125. – Текст : непосредственный // Власть и экономика. – 2024. – № 2. – С. 108–125.
25. Каницкая, Л. В. ESG-принципы формирования стратегии развития нефтегазовых компаний в период неопределенности / Л. В. Каницкая, О. И. Горбунова. – DOI 10.37539/JULY330.2022.98.83.004. – Текст : непосредственный // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие». Материалы Всероссийских (национальных) научно-практических конференций. – Санкт-Петербург : Гуманитарный национальный исследовательский институт «Нацразвитие». – 2022. – Р. 84–87.
26. Mammadov, A., Prigoda, R. Evaluation of ESG-strategies of oil and gas companies / A. Mammadov, R. Prigoda. – Text : direct // European Journal of Energy Research. – 2025. – Vol. 5, Issue 3. – P. 5–18.
27. Рябова, М. И. Особенности стратегий российских нефтегазовых компаний в условиях энергетического перехода / М. И. Рябова. – DOI 10.24833/2071-8160-2023-1-88-219-243. – Текст : непосредственный // Вестник МГИМО-Университета. – 2023. – Т. 16, № 1. – С. 219–243.
28. Efimova, O. V. Integrating Sustainability Issues into Investment Decision Evaluation / O. V. Efimova. – DOI: 10.6000/1929-7092.2018.07.61. – Text : direct // Journal of Reviews on Global Economics. – 2018. – Vol. 7. – P. 668–681.
29. Corporate governance and CSR for sustainability in Oil and Gas: Trends, challenges, and best practices: A review / S. Emeka-Okoli, T. C. Nwankwo, C. A. Otonah, E.E. Nwankwo. – DOI: 10.30574/wjarr.2024.21.3.0662. – Text : direct // World Journal of Advanced Research and Reviews. – 2024. – Vol. 21, Issue 3. – P. 78–90.

### References

1. Mekin, M. A. (2023). Problems and prospects of trade and economic cooperation between Russia and Kazakhstan. *Economics and Entrepreneurship*, (9), pp. 448–453. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2022.146.9.088
2. Imangozhina, Z., Satenova, D., Niyazbekova, S., Zuyeva, A., & Is-sayeva, B. (2019, July). Development of trade and economic cooperation in the oil and gas sectors between Kazakhstan and Russia. In 1st International Scientific Practical Conference "The Individual and Society in the Modern Geopolitical Environment" (ISMGE 2019), pp. 282–285. Atlantis Press. (In English). DOI: 10.2991/ismge-19.2019.54

3. Smagulova, S. M. (2020). Solving the problems of the oil and gas industry to ensure sustainable development of the economy of the Republic of Kazakhstan. *Economics and Entrepreneurship*, 6(119), pp. 471–475. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2020.119.6.097
4. Kalenova, S. A. (2021). On cooperation of the Russian Federation and the Republic of Kazakhstan within the EAEU in the field of energy and transport. *Bulletin of Turan University*, 1(89), pp. 64-67. (In Russian). DOI: 10.46914/1562-2959-2021-1-1-64-67
5. Titkov, A. A., Ibraimova, S. Zh., Kozhevina, O. V. & Yudinstevev, A. Yu. (2021). Strategic priorities for integration of the intellectual potential of the republic of Kazakhstan and the Russian Federation in the context of building an innovative economy and partnership for sustainable development. *Economics Profession Business*, (1), pp. 95-107. (In Russian). DOI: 10.14258/epb202112
6. Stepanova, E. V. (2023). Comparative analysis of the tools for the development of the oil and gas complex: China and Russia. *Economics and Entrepreneurship*, 10(159), pp. 120–130. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2023.159.10.020.
7. Korsakov, G. O., Shindina, N. E., & Shindina, T. A. (2023). Assessment of the stakeholders' influence on the sustainable development of the Russian oil and gas complex enterprise based on the structural and organizational model. *Economics and Entrepreneurship*, 11(160), pp. 1473-1478. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2023.160.11.284
8. Simakova, E. Y., & Smirnova, O. V. (2023). Institutional structure and legal regulation of trade activity in the Republic of Kazakhstan. *Vestnik TVGU. Seriya: Pravo*, 2(74), pp. 29-38. (In Russian). DOI: 10.26456/vtpravo/2023.2.029
9. Tsvetkov, V. A., & Dudin, M. N. (2019). Foreign economic cooperation of Russia and Kazakhstan: from history to the present. *Market Economy Issues*, (1), pp. 80-92. (In Russian). DOI: 10.33051/2500-2325-2019-1-80-92
10. Siparo, K. A. (2021). Perspectives of economical cooperation between Russia and Kazakhstan. *Modern Economy: Problems and Solutions*, 6(138), pp. 18-33. (In Russian). DOI: 10.17308/meps.2021.6/2611
11. Osmanov, Z. D., Shalbolova, U. Zh., & Makhanov, S. S. (2024). Investment attractiveness of Kazakhstan's oil and gas sector in the context of against Russia. *Bulletin of Toraighyrov University. Economic Series*, (2), pp. 295-305. (In Russian). DOI: 10.48081/WRYH6825
12. Serikova, N. V. (2021). Features of the development of oil and gas companies in the light of achieving sustainable development goals to ensure universal access to affordable, reliable, sustainable and modern energy sources. *Economics and Entrepreneurship*, 11(136), pp. 1319-1328. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2021.11.136.265
13. Gamzatova, M.-A. M. (2024). Adaptation and development prospects of the Russian oil and gas industry under sanctions: analysis of sectoral and regional aspects. *Journal of Monetary Economics and Management*, (5), pp.179-184. (In Russian). DOI:10.26118/2782-4586.2024.42.71.024
14. Kurilov, D. S. (2024). The impact of sanctions restrictions on the development of the Russian oil and gas industry. *Bulletin of the Adyghe State University. Series: Economics*, 4(350), pp. 67-78. (In Russian). DOI: 10.53598/2410-3683-2024-4-350-67-78

15. Pronina, K. A. (2024). Export of oil and gas resources in Russia: Barriers and prospects for supplies to new markets. *Economics and Entrepreneurship*, (5)166, pp. 109-113. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2024.166.5.016
16. Paleev, D. L. (2024). Transformation of the business model of the Russian oil and gas market. *Economics and Entrepreneurship*, (2)163, pp. 48-53. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2024.163.2.004
17. Glukhova, E. V., & Doktorova, K. N. (2022). Promising directions for the development of the gas industry in the Russian Federation. *Economics and Entrepreneurship*, (8)145, pp. 159-162. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2022.145.8.029
18. Edilsultanova, L. A. (2022). Trends of current and strategic development of oil and gas enterprises in modern conditions. *Vestnik of Rostov State University of Economics (RSUE)*, (2)78, pp. 68-74. (In Russian). DOI:10.54220/v.rsue.1991-0533.2022.78.2.010
19. Sytnik, G. A., & Kharlanov, A. S. (2024). Global challenges for the Russian fuel and energy sector in the geopolitical transformation of the emerging world order: challenges and options for overcoming them. *Economics and Entrepreneurship*, 9(170), pp. 160-168. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2024.170.9.026
20. Duisen, G. M., & Aitzhanova, D. A. (2025). Regional security in modern geopolitical chaos: problems and opportunities. *Bulletin of Ablai Khan KazUIRandWL Series: International Relations and Regional Studies*, 2(60), pp. 215-233. (In Russian). DOI: 10.48371/ISMO.2025.60.2.014
21. Urazbakhtina, L. R., Samigullina, A. A., & Sherchikov, I. V. (2024). Financial risks of energy companies in conditions of economic instability. *Regional Problems of Economic Transformation*, 12(170), pp. 196-204. (In Russian). DOI 10.26726/rppe2024v12freve
22. Tulinov, A. A. (2025). Risk Assessment of investment project risks in the mining and energy sectors. *Journal of Economics and Entrepreneurship*, 4(177), pp. 1146-1150. (In Russian). DOI: 10.34925/EIP.2025.177.4.198
23. Uralova, A. Sh., & Yerkulova, G. C. (2024). ESG and its impact on the development strategy of oil and gas companies of Kazakhstan. *Economy, Entrepreneurship and Sustainable Development*, (4), pp. 104-114. (In Russian). DOI: 10.58319/26170493\_2024\_4\_104
24. Kuklina, E. A., & Palchik, A. D. (2024). The oil and gas sector of Russia through the lens of current transformational trends. *Power and Economy*, (2), pp. 108-125. (In Russian). DOI: 10.22394/1726-1139-2024-2-108-125
25. Kanitskaya, L. V., & Gorbunova, O. I. (2022). ESG principles of development strategy formation for oil and gas companies in times of uncertainty. *Proceedings of the All-Russian (National) Scientific and Practical Conferences. GNII "Natsrazvitie"*. Saint Petersburg, GNII "Natsrazvitie" Publ., pp. 84-87. (In Russian). DOI: 10.37539/JULY330.2022.98.83.004
26. Mammadov, A., & Prigoda, R. (2025). Evaluation of ESG-strategies of oil and gas companies. *European Journal of Energy Research*, 5(3), pp. 5-18. (In English).
27. Ryabova, M. I. (2023). Specifics of strategies of Russian oil and gas companies in the context of the energy transition. *MGIMO Review of International Relations*, 16(1), pp. 219-243. (In Russian). DOI: 10.24833/2071-8160-2023-1-88-219-243
28. Efimova, O. V. (2018). Integrating sustainability issues into investment decision evaluation. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7(495), pp. 668-681. (In English). DOI: 10.6000/1929-7092.2018.07.61



29. Emeka-Okoli, S., Nwankwo, T. C., Otonnah, C. A., & Nwankwo, E. E. (2024). Corporate governance and CSR for sustainability in oil and gas: Trends, challenges, and best practices: A review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(3), pp. 78–90. (In English). DOI: 10.30574/wjarr.2024.21.3.0662

#### **Информация об авторах/ Information about the authors**

**Джакиев Асылбек Мухитович**, магистр в области политики и практики развития. Председатель ОЮЛ «Нефтегазовый совет Казахстана «PetroCouncil», Атырау, Казахстан, ORCID: [https:// orcid. org/0009-0009-7625-6129](https://orcid.org/0009-0009-7625-6129), [a.jakiyev@petrocouncil.kz](mailto:a.jakiyev@petrocouncil.kz)

**Абдыхалыков Каиржан Саясатович**, доктор международных отношений, Казахстанско-Британский технический университет, Алматы, Казахстан, ORCID: [https:// orcid. org/ 0009-0008-6525-100X](https://orcid.org/0009-0008-6525-100X)

**Assylbek M. Jakiyev**, Master of Science in Development Policy and Practice. Chairman of the “Oil and Gas Council of Kazakhstan “PetroCouncil”, Atyrau, Kazakhstan, ORCID: [https:// orcid. org/0009-0009-7625-6129](https://orcid.org/0009-0009-7625-6129), [a.jakiyev@petrocouncil.kz](mailto:a.jakiyev@petrocouncil.kz)

**Kairzhan S. Abdykhalov**, Doctor of International Relations, Kazakhstan-British Technical University, Almaty, Kazakhstan, ORCID: [https:// orcid. org/ 0009-0008-6525-100X](https://orcid.org/0009-0008-6525-100X)

Статья поступила в редакцию 01.08.2025; одобрена после рецензирования 08.08.2025; принята к публикации 11.08.2025.

The article was submitted 01.08.2025; approved after reviewing 08.08.2025; accepted for publication 11.08.2025.