

ESG-трансформация бизнес-моделей деятельности нефтегазовых компаний в условиях энергоперехода на основе стратегий адаптаций

Оборин Матвей Сергеевич 

Пермский институт (филиал) Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, Пермь, Россия

Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия

Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова, Пермь, Россия

recreachin@rambler.ru

Кучин Сергей Дмитриевич 

Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова, Пермь, Россия

kuchin.sd@inbox.ru

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Оборин М.С., Кучин С.Д. ESG-трансформация бизнес-моделей деятельности нефтегазовых компаний в условиях энергоперехода на основе стратегий адаптаций. *Исследование проблем экономики и финансов*. 2026;3:332. <https://doi.org/10.31279/REFP-2026-3-332> EDN YXTHPL

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:

авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

ПОСТУПИЛА: 27.06.2026

ДОРАБОТАНА: 26.08.2026

ПРИНЯТА: 31.08.2026

ОПУБЛИКОВАНА ОНЛАЙН: 30.09.2026

COPYRIGHT: © 2026 Оборин М.С.,
Кучин С.Д.

АННОТАЦИЯ

В статье проведено исследование ESG-трансформации бизнес-моделей нефтегазовых компаний и стратегий их адаптации в условиях глобального энергоперехода. Актуальность исследования обусловлена тем, что в нефтегазовой отрасли создание стоимости определяется не только эффективностью производственных процессов, но и управлением природным капиталом, экологическими рисками, инвестиционными циклами и взаимодействием с государством. В статье применён двухуровневый подход, объединяющий сопоставление показателей устойчивого развития нефтегазодобывающих регионов с анализом экологической, социальной и управленческой результативности нефтегазовых компаний. Сопоставление региональных и корпоративных показателей выявило различия между условиями ESG-адаптации нефтегазодобывающих территорий и дисбалансы между экологической, социальной и управленческой составляющими деятельности компаний. Определены четыре сочетания региональных условий, различающихся приоритетами технологической модернизации, экономической диверсификации, климатической адаптации и социальных инвестиций. Аргументирована позиция, согласно которой требуется отказ от унифицированных ESG-стратегий нефтегазовых компаний в пользу их построения с опорой на специфику региона: климатические и природные условия, состояние социально-экономической сферы, а также сложившиеся институциональные практики. Выдвинуто предположение, что каскадирование корпоративных ESG-целей на уровень региональных подразделений позволит достичь большей сбалансированности экологического, социального и управленческого направлений их деятельности. Это, в свою очередь, создаст предпосылки как для укрепления позиций компаний в международных ESG-рейтингах, так и для повышения устойчивости нефтегазодобывающих регионов в условиях происходящего энергетического перехода. Результаты проведённого исследования могут быть использованы нефтегазовыми компаниями при совершенствовании корпоративных ESG-стратегий в условиях энергоперехода, а также органами государственной власти при разработке механизмов устойчивого развития ресурсозависимых территорий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ESG-трансформация, бизнес-модель, нефтегазовые компании, энергопереход, устойчивое развитие, нефтегазодобывающие регионы, региональная дифференциация, ESG-стратегия



ESG transformation of business models of oil and gas companies in the context of energy transition based on adaptation strategies

Matvey S. Oborin 

Perm Institute (branch) of the Plekhanov Russian University of Economics, Perm, Russia

Perm State National Research University, Perm, Russia

Perm State Agrarian and Technological University named after D.N. Pryanishnikov, Perm, Russia

recreachin@rambler.ru

Sergei D. Kuchin 

Perm State Agrarian and Technological University named after D.N. Pryanishnikov, Perm, Russia

kuchin.sd@inbox.ru

TO CITE:

Oborin M.S., Kuchin S.D. ESG transformation of business models of oil and gas companies in the context of energy transition based on adaptation strategies.

Research in Economic and Financial Problems. 2026;3:332. (In Russ.) <https://doi.org/10.31279/REFP-2026-3-332>

DECLARATION OF COMPETING

INTEREST: none declared.

RECEIVED: 27.06.2026

REVISED: 26.08.2026

ACCEPTED: 31.08.2026

PUBLISHED ONLINE: 30.09.2026

COPYRIGHT: © 2026 Oborin M.S.,
Kuchin S.D.

ABSTRACT

The article examines the ESG transformation of business models of oil and gas companies and their adaptation strategies in the context of the global energy transition. The relevance of the research is due to the fact that in the oil and gas industry, value creation is determined not only by the efficiency of production processes, but also by the management of natural capital, environmental risks, investment cycles and interaction with the state. The article uses a two-level approach combining a comparison of indicators of sustainable development of oil and gas producing regions with an analysis of the environmental, social and managerial performance of oil and gas companies. A comparison of regional and corporate indicators revealed differences between the conditions of ESG adaptation of oil and gas producing territories and imbalances between the environmental, social and managerial components of the companies' activities. Four combinations of regional conditions have been identified, differing in the priorities of technological modernization, economic diversification, climate adaptation, and social investment. The position is argued that it is necessary to abandon the unified ESG strategies of oil and gas companies in favor of building them based on the specifics of the region: climatic and natural conditions, the state of the socio-economic sphere, as well as established institutional practices. It is suggested that cascading corporate ESG goals to the level of regional divisions will achieve a greater balance between the environmental, social and managerial areas of their activities. This, in turn, will create prerequisites both for strengthening the companies' positions in international ESG ratings and for increasing the sustainability of oil and gas producing regions in the context of the ongoing energy transition. The results of the study can be used by oil and gas companies in improving corporate ESG strategies in the context of energy transition, as well as by government authorities in developing mechanisms for the sustainable development of resource-dependent territories.

KEYWORDS: ESG transformation, business model, oil and gas companies, energy transition, sustainable development, oil and gas producing regions, regional differentiation, ESG strategy



ВВЕДЕНИЕ

Изменения в мировой энергетике оказывают непосредственное влияние на деятельность нефтегазовых компаний. Согласно прогнозу Международного энергетического агентства (IEA), при сохранении действующих мер государственной энергетической политики мировой спрос на нефть и природный газ достигнет максимальных значений до конца текущего десятилетия. В сценарии достижения углеродной нейтральности к 2050 году потребление нефти может сократиться примерно на 75 %, а природного газа – более чем на 50 % по сравнению с современным уровнем ¹.

Для нефтегазовых компаний потенциальные изменения глобального спроса на углеводороды означают необходимость пересмотра традиционных бизнес-моделей. Традиционно нефтегазовые компании создавали стоимость путем наращивания добычи и реализации углеводородов. В настоящее время состав источников стоимости постепенно меняется, нефтегазовые компании начали учитывать при формировании инвестиционных программ климатические риски и ожидаемые изменения спроса на энергоресурсы. На действующих объектах внедряются технологии улавливания и хранения углерода (CCUS), также нефтегазовые компании активно инвестируют в низкоуглеродную энергетику и производство водорода. По данным IEA, нефтегазовые компании участвуют примерно в 90 % действующих в мире проектов CCUS, а накопленные инженерные компетенции и имеющаяся инфраструктура позволяют им также расширять инвестиции в водородные и другие низкоуглеродные технологии.

Для Российской Федерации проблема ESG-трансформации имеет существенно более сложный характер. С одной стороны, нефтегазовый комплекс остается одним из системообразующих секторов экономики, обеспечивая значительную часть экспортной выручки, бюджетных доходов и инвестиционных ресурсов страны. С другой стороны, изменение глобальной структуры спроса на углеводороды, развитие трансграничного углеродного регулирования, технологическая перестройка мировой энергетике и усиление экологических требований постепенно увеличивают долгосрочные риски для устойчивости российского нефтегазового сектора. Именно поэтому утвержденная Энергетическая стратегия Российской Федерации до 2050 ² года ориентирована не только на сохранение энергетической безопасности страны, но и на повышение технологического

уровня отрасли, снижение экологического воздействия, развитие новых энергетических направлений и повышение конкурентоспособности российского топливно-энергетического комплекса в условиях структурной трансформации мировых энергетических рынков.

Региональный аспект ESG-трансформации бизнес-моделей требует более детального изучения, поскольку социально-экономическое положение многих нефтегазодобывающих субъектов Российской Федерации во многом зависит от результатов деятельности крупнейших отраслевых компаний [1]. Нефтегазовый комплекс обеспечивает значительную часть налоговых поступлений, занятости и инвестиций в инфраструктуру, а компании финансируют социальные и экологические проекты на территориях присутствия. Ускорение мирового энергоперевода может изменить сложившуюся модель взаимодействия бизнеса и регионов. Сокращение спроса на традиционные углеводороды способно снизить доходы нефтегазовых компаний и ограничить объем средств, направляемых на региональные проекты. Поэтому декарбонизация экономики должна учитывать зависимость ресурсных территорий от производства углеводородов и финансового участия нефтегазовых компаний в их развитии.

Таким образом, следует рассматривать ESG-трансформацию не только как элемент соответствия международным требованиям устойчивого развития, но и как важнейший механизм долгосрочной адаптации добывающих регионов к изменениям мировой энергетической системы. Эффективность данной адаптации определяется способностью компаний одновременно обеспечивать снижение экологических рисков, поддерживать инвестиционную активность, сохранять налоговую базу регионов, диверсифицировать направления бизнеса и формировать новые источники экономического роста.

Целью настоящей статьи является выявление регионально обусловленных стратегий адаптации бизнес-моделей нефтегазовых компаний к ESG-требованиям в условиях энергоперевода, а также оценка влияния реализуемых стратегий на обеспечение устойчивого социально-экономического развития нефтегазодобывающих регионов. В рамках исследования предполагается определить основные направления трансформации корпоративных бизнес-моделей, выявить факторы региональной дифференциации ESG-стратегий и оценить их значение для сохранения долгосрочной устойчивости территорий, экономика которых во многом определяет

¹ The Oil and Gas Industry in Net Zero Transitions. World Energy Outlook Special Report // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/the-oil-and-gas-industry-in-net-zero-transitions>

² Энергетическая стратегия Российской Федерации на период до 2050 года // Министерство энергетики РФ. URL: <https://minenergo.gov.ru/ministry/energy-strategy>

ся состоянием и развитием нефтегазового комплекса. Научная новизна исследования состоит в применении двухуровневого подхода к анализу ESG-трансформации российского нефтегазового сектора, объединяющего сопоставление показателей устойчивого развития нефтегазодобывающих регионов с анализом экологической, социальной и управленческой результативности нефтегазовых компаний.

ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

В научной литературе бизнес-модель рассматривается как система взаимосвязанных элементов, определяющих механизм создания, доставки и получения ценности организацией. Наиболее распространенной является концепция А. Остервальдера и И. Пинье, согласно которой бизнес-модель представляет собой логическую архитектуру функционирования компании, включающую ценностное предложение, ключевые виды деятельности, ресурсы, партнерские связи, каналы взаимодействия с потребителями, клиентские сегменты, структуру издержек и источники формирования доходов [2]. В нефтегазовой отрасли бизнес-модели традиционно строились преимущественно вокруг экстенсивного роста добычи углеводородов и повышения эффективности эксплуатации месторождений. Ключевыми факторами конкурентоспособности выступали объем доказанных запасов, уровень добычи, производительность активов, доступ к транспортной инфраструктуре и минимизация себестоимости добычи. При этом экологические и социальные аспекты рассматривались преимущественно как внешние ограничения хозяйственной деятельности, выполнение которых обеспечивалось посредством соблюдения обязательных требований природоохранного законодательства [3]. Однако после принятия Парижского соглашения по климату ³ в 2015 г. и активного распространения принципов ответственного инвестирования ⁴ ESG-факторы стали рассматриваться как один из ключевых элементов долгосрочной конкурентоспособности нефтегазовых компаний, что обусловило постепенную трансформацию их бизнес-моделей.

В настоящее время ESG-факторы перестали рассматриваться исключительно как инструмент управления корпоративной репутацией. Экологические, социальные и управленческие характеристики все чаще интегрируются непосредственно в стратегию развития компаний,

оказывая влияние на инвестиционные решения, стоимость капитала, доступ к финансовым ресурсам и долгосрочную устойчивость бизнеса [4]. Применительно к нефтегазовой отрасли ESG-трансформация реализуется по трем взаимосвязанным направлениям: декарбонизации, перехода к принципам циркулярной экономики и усиления социальной ответственности бизнеса.

Авторы рассматривают энергетический переход как процесс, содержание которого определяется экономической специализацией территории, технологическими возможностями, состоянием инфраструктуры и качеством институтов. Д. Ф. Донго и др. [5] выделяют экономическое, социальное, экологическое, технологическое, политическое и институциональное измерения энергетического перехода в нефтедобывающих странах. Н. С. Чипангамате и др. [6] показывают, что результативность перехода в ресурсозависимых экономиках зависит от согласованности технологических преобразований с социально-экономическими условиями и институциональной средой.

Согласно оценкам Международного энергетического агентства, нефтегазовые компании обладают развитой технологической и инфраструктурной базой для сокращения выбросов парниковых газов на всех стадиях производственного цикла, повышения энергоэффективности добычи и переработки углеводородов, снижения объемов факельного сжигания попутного нефтяного газа, внедрения технологий улавливания, использования и хранения углерода ⁵, что делает декарбонизацию одним из ключевых направлений модернизации отрасли с целью управления углеродным следом.

Вторым направлением ESG-трансформации нефтегазовых компаний является внедрение принципов циркулярной экономики, включающее расширение практики повторного использования водных ресурсов, вовлечение переработанных буровых отходов в производственный оборот, использование вторичного сырья в технологических процессах, а также рост показателя утилизации попутного нефтяного газа, развитие технологий замкнутого водоснабжения и снижение образования отходов производства ⁶.

Поскольку нефтегазовые компании функционируют преимущественно в ресурсных регионах, где нередко являются крупнейшими работодателями, налогоплательщиками и инвесторами, социальная составляющая

³ The Paris Agreement // United Nations Climate Change. URL: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement>

⁴ Principles for Responsible Investment. URL: <https://www.unpri.org>

⁵ The Oil and Gas Industry in Net Zero Transitions. World Energy Outlook Special Report // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/the-oil-and-gas-industry-in-net-zero-transitions>

⁶ Completing the Picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change // Ellen MacArthur Foundation. URL: <https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/3eac8667edd240cc/original/Completing-the-picture-How-the-circular-economy-tackles-climate-change.pdf>

ESG выходит далеко за рамки корпоративной благотворительности. Социальная ответственность нефтегазовых компаний включает развитие человеческого капитала, обеспечение безопасных условий труда, поддержку здравоохранения и образования, развитие транспортной и коммунальной инфраструктуры, взаимодействие с местными сообществами, реализацию программ поддержки коренных малочисленных народов Севера, а также участие в диверсификации региональной экономики [1]. Именно поэтому третьим направлением развития нефтегазовых компаний можно считать усиление социальной ответственности бизнеса.

Однако различия в структуре экономики, уровне диверсификации, природно-климатических условиях, состоянии инфраструктуры, бюджетной обеспеченности и зависимости регионов от нефтегазового комплекса формируют неодинаковые условия адаптации компаний к требованиям энергоперехода [7]. Исходя из этого целесообразно рассмотреть ESG-трансформацию нефтегазовых компаний через призму региональных социально-экономических систем, при которых эффективность ESG-трансформации оценивается не только по динамике корпоративных показателей выбросов и финансовых результатов, но и по способности бизнеса обеспечивать устойчивое развитие нефтегазодобывающих территорий в условиях долгосрочного энергетического перехода.

Роль региональной среды в деятельности добывающих компаний получила отражение в концепции Social License to Operate, согласно которой эффективность взаимодействия компаний с территорией присутствия определяется не только соблюдением нормативных требований, но и способностью учитывать социально-экономические особенности региона, обеспечивать конструктивный диалог с населением и формировать долгосрочные партнерские отношения с местными стейкхолдерами [8]. Социальная лицензия формируется в результате взаимодействия компаний, органов государственной власти, местных сообществ и институтов гражданского общества. Следовательно, регион выступает одновременно средой реализации корпоративной стратегии и самостоятельным стейкхолдером, определяющим уровень общественной легитимности хозяйственной деятельности, а эффективность ESG-стратегии зависит как от внутренних корпоративных решений, так и от качества регионального управления, уровня доверия заинтересованных сторон и способности компании учитывать специфику территории присутствия [9].

Проведённый обзор показал, что в исследованиях ESG-трансформации нефтегазового сектора преобладают два относительно самостоятельных направления. В рамках первого авторы рассматривают изменение корпоративных стратегий, технологий и бизнес-моделей

нефтегазовых компаний в условиях энергоперехода. Второе направление посвящено устойчивости ресурсозависимых регионов, влиянию добывающих отраслей на территориальное развитие и взаимодействию компаний с местными сообществами. При этом в научной литературе остаётся недостаточно исследованным вопрос о том, как экономическая специализация, природно-климатические условия, накопленная экологическая нагрузка и институциональные особенности субъектов Российской Федерации влияют на выбор приоритетов ESG-трансформации нефтегазовых компаний.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Исследование основано на сравнительном анализе показателей нефтегазодобывающих регионов и российских нефтегазовых компаний. Региональный уровень представлен 14 субъектами Российской Федерации, в экономике которых нефтегазодобывающая деятельность составляет самостоятельное направление специализации. Информационной базой послужили общий рейтинг субъектов Российской Федерации по достижению Целей устойчивого развития ООН и рейтинг экологического кластера за 2025 г. Корпоративный уровень исследован по данным ESG-рейтинга RAEX за 2025 г., из которого отобраны шесть крупнейших компаний нефтегазового сектора.

Региональная дифференциация стратегий ESG-трансформации нефтегазовых компаний

Для нефтегазовой отрасли значение социальной лицензии особенно велико. Освоение месторождений неизбежно сопровождается изменением природных экосистем, строительством транспортной и энергетической инфраструктуры, воздействием на традиционные виды хозяйственной деятельности населения и повышенными экологическими рисками. Следовательно, ESG-риски приобретают выраженную региональную специфику, а одинаковые корпоративные ESG-практики способны обеспечивать различную эффективность в зависимости от условий конкретного региона.

Для отражения особенностей региональных социально-экономических систем в исследовании использованы результаты Рэнкинга регионов Российской Федерации по достижению Целей устойчивого развития ООН. В качестве аналитической базы применены общий рейтинг субъектов Российской Федерации по достижению ЦУР ООН и рейтинг регионов в рамках Экологического кластера (таблица 1).

Таблица 1
Рэнкинг нефтегазодобывающих регионов по достижению Целей устойчивого развития ООН, 2025 г. ⁷

Table 1
Ranking of oil and gas producing regions for achieving the UN Sustainable Development Goals, 2025

Регион	Общий рейтинг ЦУР ООН	Балл	Экологический кластер	Балл
Республика Татарстан	1	53,56	5	53,40
Ямало-Ненецкий АО	21	46,40	8	53,00
Ханты-Мансийский АО – Югра	27	45,96	53	42,30
Сахалинская область	66–67	40,09	64	40,07
Красноярский край	80	36,24	73	38,70
Республика Коми	73	37,68	58	41,20
Республика Башкортостан	4	50,98	4	54,17
Тюменская область	11	48,15	9	51,87
Астраханская область	36	44,67	15	50,00
Томская область	58	41,70	82	33,63
Оренбургская область	61	41,07	67	39,73
Республика Саха (Якутия)	64	40,61	48–49	43,60
Ненецкий АО	47	43,36	42	45,20
Иркутская область	82	33,84	69	39,20

Анализ показал, что региональная специфика наиболее ярко проявляется в монопрофильных нефтегазодобывающих субъектах Российской Федерации, экономика которых в значительной степени зависит от добычи углеводородов. К таким регионам, где нефтегазовый сектор формирует значительную часть валового регионального продукта, налоговых поступлений, инвестиций и занятости населения, относятся прежде всего Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ, Ненецкий автономный округ и Сахалинская область.

Монопрофильность нефтегазодобывающих регионов влияет на возможности компаний проводить ESG-преобразования. Крупные нефтегазовые предприятия финансируют модернизацию производства, природоохранные мероприятия и социальную инфраструктуру на территориях присутствия. Масштаб таких вложений отражается на показателях устойчивого развития региона. Например, Ямало-Ненецкий автономный округ входит в число лидеров рэнкинга субъектов Российской Федерации по достижению Целей устойчивого развития ООН и показывает высокие результаты по экологическому кластеру. Высокие показатели были достигнуты при сохраняющейся зависимости экономики округа от добычи углеводородов, причем зависимость от нефтегазовых компаний делает региональные доходы и инвестиционные программы компаний чувстви-

тельными к возможному сокращению мирового спроса на нефть и газ в ходе энергетического перехода.

Снижение мирового спроса на ископаемое топливо, ужесточение углеродного регулирования, изменение инвестиционных предпочтений и развитие низкоуглеродных технологий способны одновременно воздействовать на ключевые элементы региональной экономики: объем добычи, налоговые поступления, уровень занятости, инвестиционную активность и финансирование социальной инфраструктуры [10]. Таким образом, ESG-трансформация нефтегазовых компаний выходит за рамки исключительно корпоративной повестки и приобретает региональное измерение, поскольку оказывает прямое воздействие на устойчивость социально-экономического развития соответствующих территорий.

Вместе с тем проведенный анализ свидетельствует о том, что высокий уровень зависимости региона от нефтегазового комплекса сам по себе не выступает определяющим фактором уровня устойчивого развития. Более существенное значение имеют качество регионального управления, способность органов власти и бизнеса направлять ресурсную ренту на развитие человеческого капитала, инфраструктуры и экологической модернизации, а также уровень диверсификации экономики. Так, Республика Татарстан, обладающая

⁷ Рэнкинг регионов РФ по показателям достижения ЦУР ООН // МГИМО. URL: <http://ranking.mgimo.ru/>

диверсифицированной промышленной структурой, занимает лидирующие позиции как в общем ранкин-ге достижения Целей устойчивого развития ООН, так и по экологическому кластеру. Вместе с тем Ямало-Ненецкий автономный округ, будучи одним из наиболее монопрофильных нефтегазодобывающих регионов страны, тем не менее демонстрирует высокие результаты в области устойчивого развития во многом за счёт рационального использования доходов от нефтегазовой отрасли и направления инвестиций на развитие территории. Напротив, регионы с комплексной сырьевой специализацией, где нефтегазовая отрасль сочетается с металлургией, угледобычей и другими экологически емкими производствами (например, Красноярский край и Республика Коми), характеризуются более низкими позициями в ранкингах устойчивого развития вследствие накопленного экологического воздействия и более сложной структуры региональных ESG-рисков.

Выявленная дифференциация нефтегазодобывающих регионов позволяет сделать вывод, что выбор стратегии ESG-трансформации определяется корпоративными целями компании в сочетании с особенностями региональной среды, в которой осуществляется хозяйственная деятельность. Одним из ключевых направлений адаптации выступает технологическая модернизация, ориентированная на снижение экологической нагрузки. По оценкам Международного энергетического агентства, приоритетными инструментами декарбонизации являются сокращение выбросов метана, технологии CCUS, цифровой экологический мониторинг и повышение уровня утилизации попутного нефтяного газа⁸. Вместе с тем состав применяемых технологий существенно различается в зависимости от особенностей ресурсной базы и условий эксплуатации месторождений. К примеру, для зрелых месторождений Западной Сибири актуальны технологии повышения нефтеотдачи и снижения выбросов [11; 12], тогда как для арктических регионов приоритет приобретают решения, обеспечивающие устойчивость инфраструктуры в условиях деградации вечной мерзлоты [13].

Вторым направлением является диверсификация бизнес-моделей в смежные низкоуглеродные секторы экономики. В исследованиях OECD⁹ и Международного агентства по возобновляемым источникам энергии (IRENA)¹⁰ содержатся выводы о том, что устойчивость ресурсозависимых территорий обеспечивается не только экологической модернизацией нефтегазового производства, но и развитием новых видов экономической деятельности, включая водо-

родную энергетику, возобновляемые источники энергии, нефтегазохимию и высокотехнологичные сервисы. При этом направления диверсификации определяются уровнем экономического развития региона: в диверсифицированных субъектах они интегрируются в существующие производственные цепочки, тогда как в монопрофильных нефтегазовых регионах ориентированы на снижение зависимости экономики от добычи углеводородов [14].

Еще одним направлением адаптации становится трансформация социальных инвестиций. В отличие от традиционной корпоративной социальной ответственности, основанной преимущественно на благотворительных проектах, современная ESG-повестка предполагает переход к долгосрочным соглашениям о социально-экономическом развитии территорий [15]. Концепция *Creating Shared Value*, представленная в научных трудах М. Э. Портер и др., рассматривает создание общественной ценности как элемент конкурентной стратегии компании [16]. Применительно к нефтегазовой отрасли создание общественной ценности находит отражение в реализации совместных с регионами программ развития инфраструктуры, образования, здравоохранения, подготовки кадров и экологической модернизации, учитывающих долгосрочные приоритеты территориального развития [7].

Особое значение региональная специфика приобретает при реализации ESG-стратегий в северных и арктических регионах, поскольку деградация многолетнемерзлых грунтов существенно увеличивает риски для нефтегазовой инфраструктуры и требует применения специализированных подходов к проектированию, эксплуатации объектов и экологическому мониторингу [13]. Таким образом, выбор стратегии ESG-трансформации бизнес-моделей нефтегазовых компаний определяется особенностями региональной среды. Для монопрофильных нефтегазодобывающих регионов, экономика которых существенным образом определяется добычей углеводородов (Ямало-Ненецкий автономный округ, Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, Ненецкий автономный округ), приоритетными направлениями являются технологическая модернизация добычи, направленная на снижение углеродного следа и повышение экологической эффективности производства, а также диверсификация экономики посредством развития смежных низкоуглеродных отраслей, позволяющая снизить долгосрочную зависимость территорий от нефтегазовой ренты.

Для северных и арктических регионов ключевое значение приобретают стратегии адаптации инфраструктуры

⁸ The Oil and Gas Industry in Net Zero Transitions. World Energy Outlook Special Report // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/the-oil-and-gas-industry-in-net-zero-transitions>

⁹ Regions in Industrial Transition 2023 // OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/regions-in-industrial-transition-2023_5604c2ab-en.html

¹⁰ World Energy Transitions Outlook // IRENA. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2023/Jun/IRENA_World_energy_transitions_outlook_summary_2023.pdf

к изменению климатических условий, обеспечивающие устойчивость производственных объектов в условиях деградации многолетнемерзлых грунтов и сохранение уязвимых экосистем. В регионах с высоким уровнем социально-экономического развития и развитой институциональной средой, таких как Республика Татарстан, на первый план выходит трансформация социальных инвестиций в долгосрочные соглашения о социально-экономическом развитии территорий, интегрирующие цели бизнеса и регионального развития. В свою очередь, для регионов с комплексной сырьевой специализацией и накопленной экологической нагрузкой (Красноярский край, Республика Коми) приоритетное значение приобретает комплексная экологическая модернизация производства, направленная на снижение совокупного антропогенного воздействия и восстановление природных экосистем.

Выбор направлений ESG-трансформации определяется сочетанием корпоративных целей и характеристик территории присутствия (рисунок 1). Состав применяемых инструментов определяется сочетанием ресурсных,

климатических, экономических и институциональных факторов, поэтому одинаковые корпоративные цели могут реализовываться в регионах посредством различных наборов мероприятий.

С целью определения практических рекомендаций по дальнейшей трансформации бизнес-моделей нефтегазовых компаний обратимся к результатам ESG-рэнкинга RAEX (таблица 2). Представленные результаты показывают существенную неоднородность ESG-трансформации российских нефтегазовых компаний. Также, несмотря на сравнительно высокие позиции ряда компаний в общем рэнкинге RAEX, практически для всех участников характерны дисбалансы между экологической (E), социальной (S) и управленческой (G) составляющими. У одних компаний наиболее развиты экологические и социальные практики при сравнительно слабом корпоративном управлении (НОВАТЭК, Сахалинская Энергия), у других наблюдается обратная ситуация, когда высокий уровень корпоративного управления не сопровождается сопоставимыми результатами в экологической или социальной сфере (Группа «Татнефть»).

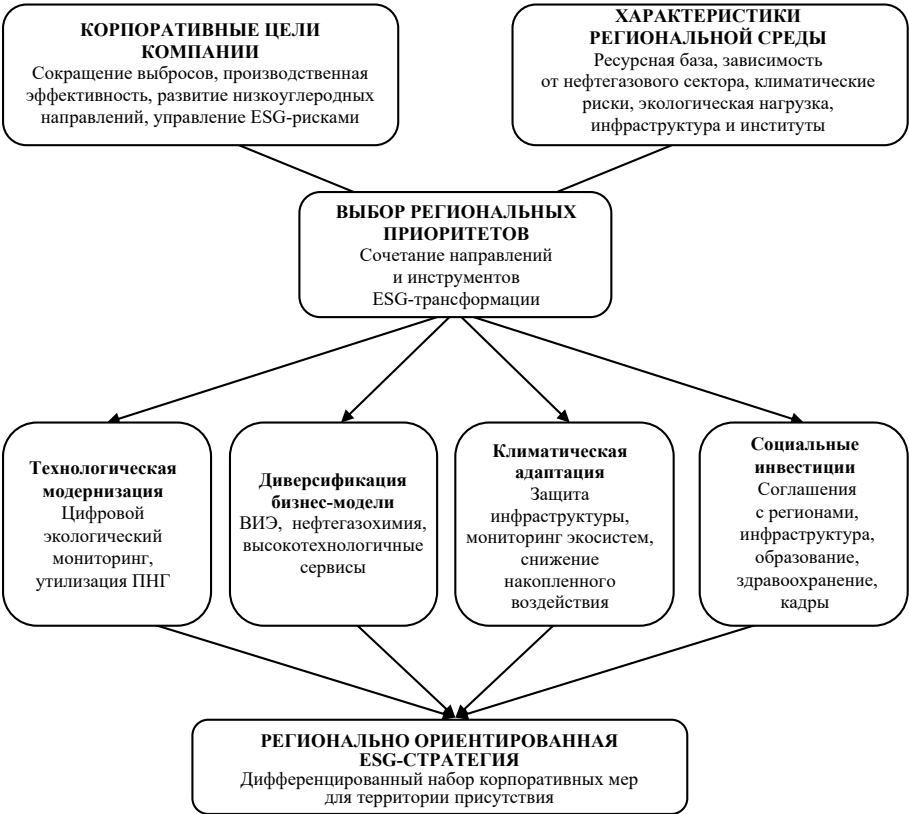


Рисунок 1
Модель выбора направлений ESG-трансформации нефтегазовой компании с учётом региональной среды
Источник: составлено авторами.

Figure 1
The model of choosing the directions of ESG transformation of an oil and gas company, taking into account the regional environment
Source: compiled by the authors.

Таблица 2
ESG-рэнкинг RAEX нефтегазовых компаний, 2025 г.

Table 2
ESG ranking of RAEX oil and gas companies, 2025

Компания	Место в общем рэнкинге	Е-рэнк	С-рэнк	Г-рэнк
Группа «Татнефть»	9	13	18	2
НОВАТЭК	16	9	9	45
ЛУКОЙЛ	27	29	20	27
Газпром	32	31	29	35
Сахалинская Энергия	34	30	15	53
Сургутнефтегаз	64	57	65	63

Поскольку включённые в рэнкинг вертикально интегрированные нефтегазовые компании работают в нескольких субъектах Российской Федерации, его данные не позволяют связать показатели конкретной компании с положением отдельного региона. Выявленные различия между экологическим, социальным и управленческим компонентами следует рассматривать как основание для дальнейшего изучения территориальной дифференциации ESG-результатов. Корпоративные цели устойчивого развития должны конкретизироваться с учетом особенностей территории: состояния природной среды, структуры региональной экономики, климатических рисков, потребностей населения и приоритетов социально-экономического развития. Следовательно, основной резерв повышения ESG-результативности нефтегазовых компаний связан не только с корректировкой общей корпоративной стратегии, но и с ее территориальной адаптацией. Учет региональной специфики позволит компаниям устранить выявленные экологические, социальные и управленческие дисбалансы, повысить качество консолидированных ESG-показателей и улучшить положение в рэнкинге. Реализация регионально ориентированных мероприятий будет способствовать снижению экологической нагрузки, развитию социальной инфраструктуры и повышению устойчивости экономики территорий присутствия, что создаст предпосылки для улучшения позиций соответствующих регионов в рэнкингах устойчивого развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое сопоставление показателей устойчивого развития нефтегазодобывающих регионов и компонентов ESG-рэнкинга компаний показало, что направления корпоративной адаптации необходимо соотносить с экономической специализацией, природно-климатическими условиями и накопленной экологической нагрузкой территорий присутствия.

Дифференциация регионов по критериям достижения целей устойчивого развития позволяет заключить, что эффективность ESG-трансформации нефтегазовых

компаний определяется внутренними ресурсами и стратегическими приоритетами компаний, а также характеристиками региональной среды. Сопоставление нефтегазодобывающих субъектов Российской Федерации показало, что высокий уровень зависимости от добычи углеводородов сам по себе не предопределяет низкую устойчивость региона. Различия между позициями ресурсозависимых субъектов связаны с уровнем диверсификации экономики, состоянием инфраструктуры, экологической нагрузкой и качеством взаимодействия органов власти и бизнеса. Выявленная региональная дифференциация обуславливает необходимость отказа от универсальной модели ESG-адаптации.

На основе полученных результатов выделены четыре типа региональных условий ESG-адаптации: монопрофильная нефтегазовая экономика, северные и арктические территории, диверсифицированные индустриальные регионы и территории с накопленной антропогенной нагрузкой. Региональные условия различаются сочетанием приоритетов технологической модернизации, экономической диверсификации, климатической адаптации и социальных инвестиций. Территориальная конкретизация корпоративной стратегии предполагает декомпозицию общих целей до уровня дочерних обществ и региональных подразделений с учётом природно-климатических рисков, накопленного экологического воздействия и приоритетов развития соответствующих территорий.

Поскольку крупнейшие нефтегазовые компании являются вертикально интегрированными структурами и ведут деятельность в различных субъектах Российской Федерации, данные рэнкинга не позволяют связать результат конкретной компании с положением отдельного региона. Полученные результаты ограничены составом и периодом используемых данных. Дальнейшие исследования авторов направлены на проверку связи между структурой экономики региона, объёмом корпоративных экологических и социальных инвестиций, а также изменением показателей устойчивого развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Мокрова Е.М. Нефтегазовая отрасль РФ – инвестиции и социальные аспекты в условиях санкций. *Социально-гуманитарные знания*. 2024;2:123-128.
Mokrova E.M. Russian oil industry: investment and social aspects under sanctions. *Social and Humanitarian Knowledge*. 2024;2:123-128. (In Russ.)
2. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.288.
3. Коронатов Н.Н., Калязина С.Е., Лёвина А.И. Бизнес-модель нефтеперерабатывающего предприятия в условиях цифровой трансформации. *Kant*. 2022;2(43):41-50.
Koronatov N.N., Kalyazina S.E., Levina A.I. Business model of an oil refinery in the context of digital transformation. *Kant*. 2022;2(43):41-50. (In Russ.)
4. Лопатников О.Ю. Современные тенденции корпоративного управления. *Менеджмент и бизнес-администрирование*. 2024;4:257-264. <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-4-257-264>
Lopatnikov O.Yu. Modern trends in corporate management. *Management and Business Administration*. 2024;4:257-264. (In Russ.) <https://doi.org/10.33983/2075-1826-2024-4-257-264>
5. Dongo D.F., Relvas S. Evaluating the role of the oil and gas industry in energy transition in oil-producing countries: A systematic literature review. *Energy Research & Social Science*. 2025;120:103905. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2024.103905>
6. Chipangamate N.S., Nwaila G.T. Assessment of challenges and strategies for driving energy transitions in emerging markets: A socio-technological systems perspective. *Energy Geoscience*. 2024;5(2):100257. <https://doi.org/10.1016/j.engeos.2023.100257>
7. Оборин М.С., Кучин С.Д. Сравнительный анализ уровня устойчивого развития предприятий нефтегазовой отрасли Приволжского федерального округа с учётом региональной специфики. *Тенденции развития мировой торговли в XXI веке : сборник статей XI Международной научно-практической конференции, Пермь, 20–31 октября 2025 года*. Пермь : Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2025.289-295.
Oborin M.S., Kuchin S.D. (2025). Comparative analysis of the sustainable development level of oil and gas enterprises in the Volga Federal District considering regional specifics. *Trends in the Development of World Trade in the 21st Century: Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference*. Perm : Plekhanov Russian University of Economics, 2025.289-295. (In Russ.)
8. Wilson E. What is the social licence to operate? Local perceptions of oil and gas projects in Russia's Komi Republic and Sakhalin Island. *The Extractive Industries and Society*. 2016;3(1):73-81.
9. Smits C.C., Van Leeuwen J., Van Tatenhove J.P. Oil and gas development in Greenland: A social license to operate, trust and legitimacy in environmental governance. *Resources Policy*. 2017;53:109-116. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2017.06.004>
10. Быстров А.В., Талатин Е.А. ESG-трансформация нефтегазового комплекса России: инструменты стратегического управления и реконфигурация энергопроизводственных циклов. *Экономика высокотехнологичных производств*. 2025;6(3):281-298. <https://doi.org/10.18334/evp.6.3.123858>
Bystrov A.V., Talatin E.A. ESG transformation of the Russian oil and gas complex: strategic management tools and reconfiguration of energy production cycles. *High-tech Enterprises Economy*. 2025;6(3):281-298. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/evp.6.3.123858>
11. Соловьев И.В. Развитие технологий подводной добычи и транспортировки нефтегазовых запасов. *Инженерные кадры – будущее инновационной экономики России*. 2023;1:129-131.
Solovev I.V. Development of technologies for subsea production and transportation of oil and gas reserves. *Engineering Personnel: The Future of Russia's Innovation Economy*. 2023;1:129-131. (In Russ.)
12. Чипизубова Т.К., Абрамова Е.К. Поиск альтернативного решения по использованию попутного нефтяного газа на месторождениях Западной Сибири. *Нефтяная столица : сборник материалов Седьмого Международного молодежного научно-практического форума*. Ханты-Мансийск : Автономная некоммерческая организация содействия развитию инновационной деятельности «Центр научно-технических решений», 2024.343-346.
Chipizubova T.K., Abramova E.K. Search for an alternative solution for the use of associated petroleum gas in the fields of western Siberia. *Oil Capital: Proceedings of the Seventh International Youth Scientific and Practical Forum*. Khanty-Mansiysk : Center for Scientific and Technical Solutions, 2024.343-346. (In Russ.)
13. Петенко А.В. Развитие нефтедобывающего сектора на территории Арктической зоны России: проблемы и перспективы. *Прогрессивная экономика*. 2023;2:70-84.
Petenko A.V. Development of the oil production sector in the Russian Arctic zone: problems and prospects. *Progressive Economy*. 2023;2:70-84. (In Russ.)

14. Петуныкин С.П., Никулина И.Е. Управление экологической устойчивостью организаций в условиях зеленой экономики. *Прогрессивная экономика*. 2024;11:116-128. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_11_116
Petun'kin S.P., Nikulina I.E. Managing environmental sustainability of organizations in the context of a green economy. *Progressive Economy*. 2024;11:116-128. (In Russ.) https://doi.org/10.54861/27131211_2024_11_116
15. Нежникова Е.В. Влияние устойчивого развития на эффективность деятельности компаний нефтегазового комплекса России. *Экономика и предпринимательство*. 2023;10(159):169-174. <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.159.10.029>
Nezhnikova E.V. The impact of sustainable development on the efficiency of Russian oil. *Journal of Economy and Entrepreneurship*. 2023;10(159):169-174. (In Russ.) <https://doi.org/10.34925/EIP.2023.159.10.029>
16. Porter M.E., Kramer M.R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011;89(1-2):62-77.