

УДК 332.024.2

РОЛЬ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ  
РЕЗИЛЬЕНТНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПЕРЕХОДА: АНАЛИЗ  
НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Титова Н.Ю.

*Владивостокский государственный университет, Владивосток,*

*e-mail: [Natalya.Titova@vvsu.ru](mailto:Natalya.Titova@vvsu.ru)*

В научной зарубежной литературе достаточно изучены глобальные практики нефтегазовых компаний в области устойчивого развития, однако проблема заключается в том, что их декларируемый вклад слабо увязан с целенаправленным повышением адаптационного потенциала и диверсификацией экономики конкретных территорий их присутствия. Статья посвящена анализу роли стратегий устойчивого развития, декларируемых в нефинансовой отчетности, в формировании региональной резильентности нефтегазовых регионов России в контексте энергетического перехода. В работе выдвигается гипотеза о том, что российские нефтегазовые компании играют важную роль в устойчивом развитии и резильентности территории их присутствия. К методам исследования относится контент-анализ отчетов об устойчивом развитии крупнейших российских нефтегазовых компаний. В результате исследования систематизированы три ключевых паттерна стратегического позиционирования компаний («внутренняя операционная эффективность», «национальная климатическая ответственность и локальные экологические программы», «партнерство в развитии территории») и оценено их влияние на экономическую резильентность региона. Полученные результаты позволяют нефтегазовым компаниям критически оценить и скорректировать свои стратегии в направлении реального партнерства с регионами, а государственным органам – сформировать целенаправленные институциональные условия и стимулы для такого партнерства в целях повышения региональной резильентности в условиях шоков энергетического перехода.

**Ключевые слова:** региональная резильентность, нефтегазовый сектор, энергетический переход, устойчивое развитие, нефинансовая отчетность

THE ROLE OF OIL AND GAS COMPANIES IN BUILDING REGIONAL RESILIENCE  
IN THE CONTEXT OF ENERGY TRANSITION: AN ANALYSIS OF NON-FINANCIAL  
REPORTING

Titova N.Y.

*Vladivostok State University, Vladivostok,*

*e-mail: [Natalya.Titova@vvsu.ru](mailto:Natalya.Titova@vvsu.ru)*

While the international scientific literature has extensively studied the global sustainable development practices of oil and gas companies, the problem lies in the weak alignment of their declared contributions with the targeted enhancement of the adaptive capacity and economic diversification of the specific territories where they operate. The article analyzes the role of sustainable development strategies, as declared in non-financial reporting, in shaping the regional resilience of Russia's oil and gas regions amidst the energy transition. The study hypothesizes that Russian oil and gas companies play a significant role in the sustainable development and resilience of their host regions. The research method employed is a content analysis of sustainability reports from the largest Russian oil and gas companies. As a result, three key strategic positioning patterns of these companies are systematized ("internal operational efficiency", "national climate responsibility and local environmental programs", "partnership in territorial development"), and their impact on the economic resilience of the region is assessed. The findings enable oil and gas companies to critically evaluate and adjust their strategies towards genuine partnership with regions, and allow government bodies to formulate targeted institutional conditions and incentives to foster such partnerships in order to attain regional resilience in terms of energy transition.

**Key words:** regional resilience, oil and gas sector, energy transition, sustainable development, non-financial reporting

*Введение.*

Глобальный энергетический переход к углеродной нейтральности ставит беспрецедентные задачи перед нефтегазовыми компаниями (НГК) [1, 2] и, в особенности, перед ресурсозависимыми регионами их базирования [3, 4]. Регионы, чья экономика и социальная сфера исторически зависят от добывающей промышленности, оказываются наиболее уязвимыми в условиях трансформации отрасли [5]. Их резильентность к этому структурному шоку в значительной степени определяется способностью градообразующих НГК трансформировать свои стратегии в направлении не только внутренней декарбонизации, но и вклада в диверсификацию и социально-экологическое развитие территорий своего присутствия [6, 7].

Ключевым источником информации о стратегических намерениях и декларируемых практиках НГК служат публичные отчеты об устойчивом развитии, представляющие собой нефинансовую отчетность [8, 9]. Однако, как показывают исследования зарубежного опыта, существует значительный разрыв между стратегиями устойчивого развития НГК и их реальным вкладом в достижение целей устойчивого развития (ЦУР) и резильентность конкретных территорий, который часто остается точечным и фрагментарным [10, 11].

Основная проблема и заключается в том, что при выборе стратегического фокуса системы управления устойчивым развитием НГК могут ориентироваться на удовлетворение интересов акционеров компаний, для которых важнее всего получение организацией прибыли. Согласно агентской теории, это соответствует классическим представлениям об ответственности компании в первую очередь перед своими акционерами [12]. В результате это приводит к тому, что НГК по всему миру склонны выбирать и реализовывать те инструменты, которые могут дать быстрый результат и стать очередной привлекательной для акционеров строчкой в отчете. НГК в своих отчетах могут раскрывать инициативы, которые не обеспечивают значимого вклада в достижение ЦУР.

Однако, ориентация на прибыль и улучшение финансовых показателей – это слишком узко для стратегии в области устойчивого развития. В современных условиях НГК важно демонстрировать достаточный уровень стратегической гибкости и соответствовать стратегии устойчивого развития, которая «помогает экспериментировать с инновациями, мобилизовать ресурсы для достижения альтернативных целей, повышающих адаптивный потенциал по сопротивлению различным шокам в новых условиях неопределенности» [13]. Эта проблема усиливается в контексте новых вызовов, обусловленных обострением климатической повестки и структурных шоков энергоперехода, которые воздействуют и на НГК, и на регионы, которые являются территорией их присутствия [14]. Энергопереход кардинально меняет ландшафт этого взаимодействия, ставя под вопрос традиционные модели развития ресурсных территорий. При этом, принимая во внимание градообразующую роль НГК, и тот

факт, что в отдельных регионах (таких, как Арктическая зона РФ), именно НГК являются одними из основных акторов в освоении удаленных и труднодоступных территорий, их влияние на развитие этих территорий объективно возрастает. Это ставит перед научным сообществом вопрос о необходимости критического анализа и переосмысления вклада корпоративных стратегий устойчивого развития, в формирование региональной резильентности, выходящего за рамки повышения операционной эффективности.

Проблема, которой посвящается данное исследование, заключается в недостаточной изученности роли стратегий российских НГК, раскрываемых в их нефинансовой отчетности, в формировании региональной резильентности в условиях энергоперехода. Авторская гипотеза заключается в том, что стратегии устойчивого развития крупнейших российских нефтегазовых компаний являются одним из инструментов управления региональной резильентностью в условиях энергетического перехода.

#### Цель исследования

В этой связи, целью настоящего исследования является концептуализация стратегических паттернов, которые определяют роль НГК в региональной резильентности. Достижение данной цели позволит ответить на ключевой исследовательский вопрос настоящего исследования.

#### Материал и методы исследования

Базой настоящего исследования являются отчеты об устойчивом развитии крупнейших российских нефтегазовых компаний ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новатэк» [15-18]. Собранные данные по вошедшим в итоговую выборку компаниям в виде отчетов об устойчивом развитии исследованы методом контент-анализа. У всех компаний можно декомпозировать структуру отчета на три основных раздела. Первый раздел включает описание общих концептуальных и стратегических вопросов системы управления устойчивым развитием компаний (слоган, миссия, стратегическая цель, обращение членов Правления, понятие и принципы устойчивого развития). Второй раздел отчетов обычно посвящен анализу результата реализации стратегии в области устойчивого развития на предмет оценки вклада в достижение ЦУР. В данном разделе компании указывают на полученные результаты от реализации инструментов в разбивке по ЦУР. Третий раздел отчета российских нефтегазовых компаний по устойчивому развитию содержит описание мероприятий по направлениям вклада в достижение ЦУР. Информация в данном разделе использована для достижения цели исследования. Описание мероприятий раскрывается в разделах, посвященных соответствующим направлениям, которые выделяют компании в сфере управления устойчивым развитием. Автором использован метод группировки и

составления аналитических таблиц для того, чтобы определить соответствие между направлениями мероприятий в обеспечение вклада и конкретной ЦУР.

На основе синтеза результатов анализа трех разделов отчетов об устойчивом развитии проведена интерпретация выявленных стратегических паттернов. При этом единицей анализа является не отдельный показатель или компания, а стратегический паттерн как совокупность стратегических установок и реализуемых мероприятий, направленных на обеспечение вклада в устойчивое развитие и региональную резильентность. В целях соблюдения фокуса на выявлении общих паттернов, а не на оценке конкретных организаций, результаты представлены в обобщенном, анонимизированном виде.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Проведенный анализ позволяет выделить три паттерна, которые определяют роль НГК в формировании региональной резильентности в условиях энергетического перехода. Систематизация ключевых характеристик выявленных паттернов представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Паттерны стратегического позиционирования российских нефтегазовых компаний в контексте региональной резильентности

Критерии анализа	Паттерн 1: Внутренняя операционная эффективность	Паттерн 2: Климатическая ответственность	Паттерн 3: Партнёрство в развитии территории
1. Стратегический фокус (декларативный уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- благополучие персонала;</li> <li>- промышленная безопасность;</li> <li>- социальные проекты на территории присутствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- достижение национальных климатических целей; интеграция в глобальную повестку (Парижское соглашение) через призму национальных обязательств</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- благополучие населения в регионе;</li> <li>- вклад в национальные проекты;</li> <li>- развитие регионов присутствия</li> </ul>
2. Ключевые практики (операционный уровень)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- инвестиции в развитие сотрудников (медицинское страхование, программы обучения);</li> <li>- инвестиции в охрану труда и безопасность производства;</li> <li>- социальные инвестиции по развитию отдельных благотворительных проектов на территории присутствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегии декарбонизации с учетом вклада в национальные цели;</li> <li>- локальные природоохранные инициативы: рекультивация земель, сохранение биоразнообразия, экомониторинг в регионах присутствия</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- долгосрочные соглашения с регионами (ГЧП);</li> <li>- поддержка местных МСП и смежных отраслей;</li> <li>- инфраструктурные проекты для населения.</li> </ul>
3. Приоритетные цели устойчивого развития	<p>ЦУР 3 «Хорошее здоровье и благополучие»  ЦУР 4 «Качественное образование для всех»  ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост»</p>	<p>ЦУР 7 «Недорогостоящая и чистая энергия»  ЦУР 13 «Борьба с изменением климата»</p>	<p>ЦУР 7 «Недорогостоящая и чистая энергия»  ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост»  ЦУР 13 «Борьба с изменением климата»</p>
4. Восприятие региона	Ресурсная база и источник рисков	Объект экологической ответственности и площадка для реализации климатических проектов	Партнёр по совместному развитию
5. Влияние на региональную резильентность	Формирует монозависимость	Улучшает состояние окружающей среды региона, снижая долгосрочные экологические риски	Создаёт условия для диверсификации и синергии
6. Ключевой барьер (вызов)	Конфликт краткосрочных КПИ и долгосрочных социальных инвестиций в территорию	Разрыв между экологическими КПИ и целями социально-экономической трансформации региона. Отсутствие региональных метрик.	Нехватка институциональных механизмов и стимулов для партнёрства (со стороны государства и компаний).

Источник: составлено автором

Первый паттерн можно условно назвать операционным. Данный паттерн характеризуется фокусом НГК на внутренних аспектах ее деятельности, направленных на повышение операционной эффективности и минимизацию рисков в процессе добычи, переработки, транспортировки нефти и газа. На декларативном уровне НГК указывает на приверженность благополучию персонала, промышленной безопасности, а также информирует о реализации социальных проектов в регионах присутствия. На практике это

выражается в конкретных инвестициях: в развитие сотрудников (медицинское страхование, обучение), в охрану труда и безопасность производства, а также в социальные и благотворительные проекты на территории присутствия. Данный паттерн ориентирован на достижение ЦУР № 3 «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР № 4 «Качественное образование для всех» и ЦУР № 8 «Достойная работа и экономический рост». Регион воспринимается, с одной стороны, как ресурсная база для деятельности, а с другой — как источник потенциальных социальных и производственных рисков, которые необходимо контролировать. Влияние на регион неоднозначно: с одной стороны, компания создает рабочие места и инвестирует в социальную сферу, но с другой — может усилить монозависимость экономики территории от одного предприятия или отрасли. Так, инвестируя в образование и медицину только для своих сотрудников, компания выращивает специализированный человеческий капитал, жестко привязанный к её производству. Это отрицательно влияет на диверсификацию региональной экономики, что отрицательно влияет на резильентность. Однако, для таких комплексных структурных шоков как энергетический переход, данный фактор имеет первостепенное значение.

Второй паттерн можно условно назвать климатическим. Этот паттерн отражает фокус на соответствии стратегического курса НГК глобальной климатической повестке. На стратегическом уровне он предполагает содействие достижению национальных климатических целей и интеграцию в международные климатические соглашения, такие как Парижское соглашение. На операционном уровне это реализуется за счет мероприятий декарбонизационной деятельности, предполагающей конкретные направления (развитие низкоуглеродных технологий, повышение энергоэффективности, использование попутного нефтяного газа и т.д.), а также экологических мероприятий (природоохранные инициативы: рекультивация земель, сохранение биоразнообразия, экологический мониторинг). Данный паттерн напрямую связан с ЦУР № 13 «Борьба с изменением климата» и ЦУР № 7 «Недорогостоящая и чистая энергия». При этом восприятие региона для НГК фокусируется в области позиционирования региона как объекта экологической ответственности и, одновременно, территории для реализации климатических проектов. Влияние на региональную резильентность, скорее, позитивно, так как такой стратегический паттерн НГК способствует улучшению состояния окружающей среды и снижению долгосрочных экологических рисков. Это может вносить вклад в улучшение благополучия населения и положительно влиять на другие социально-демографические факторы регионального развития.

Третий паттерн можно назвать стратегическим. Данный паттерн характеризуется тем, что фокус НГК выходит за рамки решения операционных задач. НГК становится драйвером

комплексного развития региона. Стратегический паттерн ориентирован на повышение благополучия местного населения, вклад в национальные проекты и развитие регионов присутствия. Ключевые практики НГК включают установление долгосрочных партнёрств с властями в формате государственно-частного партнёрства, поддержку местных малых и средних предприятий и смежных отраслей, а также реализацию инфраструктурных проектов для населения. Паттерн способствует достижению нескольких ЦУР: № 7 «Недорогостоящая и чистая энергия», № 8 «Достойная работа и экономический рост» и № 13 «Борьба с изменением климата». Регион воспринимается уже не как ресурс или объект ответственности, а как равноправный партнёр для совместного создания ценности. Влияние на региональную резильентность является наиболее комплексным, так как такой паттерн создаёт условия для диверсификации экономики и синергии между различными секторами, снижая уязвимость территории. Главным вызовом для реализации этого паттерна является нехватка отработанных институциональных механизмов и стимулов для партнёрства как со стороны государства, так и со стороны бизнеса, что требует новых форм взаимодействия и координации.

*Заключение.* Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что стратегии устойчивого развития крупнейших российских нефтегазовых компаний еще находятся в процессе формирования в качестве одного из инструментов управления региональной резильентностью в условиях энергетического перехода. Доминируют подходы, ориентированные на внутреннюю операционную эффективность и соответствие глобальным репутационным стандартам, в то время как модель системного партнерства с территориями развития проявляется фрагментарно и не становится доминирующим трендом. Таким образом, преодоление выявленного разрыва между корпоративными стратегиями устойчивого развития и потребностями регионов в резильентности — это не только вопрос совершенствования отчетности, но и стратегическая задача управления структурными изменениями на мезоуровне. Ее решение требует совместных усилий бизнеса, государства и науки для перехода к устойчивому развитию и обеспечения региональной резильентности.

#### Список литературы

1. Cherepovitsyna A., Sheveleva N., Riadinskaia A., Danilin K. Decarbonization Measures: A Real Effect or Just a Declaration? An Assessment of Oil and Gas Companies' Progress towards Carbon Neutrality // Energies. 2023. Vol. 16. No. 8. P. 3575. DOI: 10.3390/en16083575. EDN GJBGVT.
2. Шевелева Н. А. Нефтегазовая отрасль в контексте устойчивого и низкоуглеродного развития // Губкинский университет в решении вопросов нефтегазовой

отрасли России: тезисы докладов VII Региональной научно-технической конференции, посвященной 100-летию В.Л. Березина, Москва, 19–20 октября 2023 года. Москва: РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2023. С. 636-637. EDN YJGMHS.

3. Третьякова Е.А., Миролюбова Т.В., Мысякова Ю.Г., Шамова Е.А. Методический подход к комплексной оценке устойчивого развития региона в условиях экологизации экономики // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2018. Т. 17. № 4. С. 651-669.

4. Бобылев С.Н. Устойчивое развитие: парадигма для будущего // Мировая экономика и международные отношения. 2017. Т. 61. № 3. С. 107-113.

5. Гайнанов, Д. А., Гатауллин Р. Ф., Сафиуллин Р. Г. Типологизация региональных систем России в связи с процессами декарбонизации экономики // Экономика региона. 2023. Т. 19, № 1. С. 29-44. DOI 10.17059/ekon.reg.2023-1-3.

6. Бойко Н. А., Ромашева Н. В. Управление уровнем устойчивого развития в угольных компаниях на основе оценки и реализации его потенциала // Экономика и предпринимательство. 2021. № 4(129). С. 976-980. DOI: 10.34925/EIP.2021.129.4.190. EDN GKTTNE.

7. Зубаревич, Н. В. Региональные экономики в 2020 г.: пандемия создала проблемы в ресурсодобывающих регионах и крупных городах // Экономическое развитие России. 2021. Т. 28, № 4. С. 81-85..

8. Demirkan C., Smith N. M., Duzgun H. S., Waclawski A. A Data-Driven Approach to Evaluation of Sustainability Reporting Practices in Extractive Industries // Sustainability. 2021. N. 13 (16). P. 8716.

9. Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 24.11.2025 г.).

10. Borges F. M. M. G., Rampasso I. S., Quelhas O. L. G., Leal Filho W., Anholon R. Addressing the UN SDGs in Sustainability Reports: An Analysis of Latin American Oil and Gas Companies // Environmental Challenges. 2022. Vol. 7. P. 100515. DOI: 10.1016/j.envc.2022.100515.

11. Okeke A. Towards Sustainability in the Global Oil and Gas Industry: Identifying Where the Emphasis Lies // Environmental and Sustainability Indicators. 2021. Vol. 12. P. 100145. DOI: 10.1016/j.indic.2021.100145.

12. Friedman, M., 1962. The interpolation of time series by related series. J. Am. Stat. Assoc. 57 (300), 729–757.

13. Cheng, J.L., Kesner, I.F., 1997. Organizational slack and response to environmental shifts: the impact of resource allocation patterns. J. Manag. 23 (1), 1–18

14. Cherepovitsyna A., Kuznetsova E., Guseva T. V. The costs of CC(U)S adaptation: The case of Russian power industry // Energy Reports. 2023. Vol. 9. S1. P. 704-710. DOI: 10.1016/j.egyr.2022.11.104. EDN IKBKMZ.

15. ПАО «Газпром». Экологический отчет. 2024. [Электронный ресурс]. URL:<https://www.gazprom.ru/f/posts/24/142887/gazprom-environmental-report-2024-ru.pdf> (дата обращения: 24.11.2025 г.)

16. ПАО «Лукойл» Годовой отчет 2024. [Электронный ресурс]. URL:<https://lukoil.ru/FileSystem/9/688794.pdf> (дата обращения: 24.11.2025 г.)

17. ПАО «НК «Роснефть». Отчет об устойчивом развитии. 2024. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.rosneft.ru/upload/site1/attach/0/17/02/Rosneft\\_SR2024\\_RUS.pdf](https://www.rosneft.ru/upload/site1/attach/0/17/02/Rosneft_SR2024_RUS.pdf) (дата обращения: 24.11.2025 г.)

18. ПАО «Новатэк». Отчет об устойчивом развитии. 2024. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.novatek.ru/common/upload/doc/NOVATEK\\_SR\\_2024\\_RUS.pdf](https://www.novatek.ru/common/upload/doc/NOVATEK_SR_2024_RUS.pdf) (дата обращения: 24.11.2025 г.)