

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 336.76

DOI: 10.26730/2587-5574-2026-1-73-82

## ВЛИЯНИЕ ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ НА КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКОЙ НАПРЯЖЕННОСТИ

Кузьмина О.Ю., Шишкина В.В.

Самарский государственный экономический университет



### Информация о статье

Поступила:

15 января 2026 г.

Одобрена после рецензирования:

03 февраля 2026 г.

Принята к публикации:

11 февраля 2026 г.

**Ключевые слова:** ESG-трансформация, устойчивое развитие, санкционные ограничения, корпоративное управление, человеческий капитал, адаптационные механизмы

### Аннотация.

В условиях геополитической напряженности и санкционных ограничений ESG-трансформация становится для российских нефтегазовых компаний не только инструментом устойчивого развития, но и фактором стратегической адаптации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявления эффективных моделей интеграции ESG-принципов в бизнес-процессы в новых экономических реалиях. Цель работы – комплексный анализ влияния ESG-трансформации на ключевые показатели деятельности нефтегазовых компаний России. Методология исследования включает системный анализ данных группы «Лукойл» за 2017–2024 годы, сравнительную оценку динамики ESG-показателей, а также расчет их уровня корреляции с операционными и финансовыми показателями. В ходе исследования было выявлена тенденция стратегической переориентации компании: сокращение инвестиций в «стратегические» экологические проекты при сохранении финансирования базовых природоохранных программ и усилении социальной составляющей. Установлено, что ESG-трансформация оказывает комплексное влияние на операционную эффективность. Выводы исследования подчеркивают необходимость прагматичного подхода к ESG-трансформации, включая разработку гибких систем приоритетов, внедрение принципа «двойной эффективности» проектов и создание партнерств для импортозамещения. Исследование вносит вклад в развитие методологии оценки ESG-трансформации, предлагая комплексный подход к анализу взаимосвязи экологических, социальных и управленческих аспектов с финансовыми результатами. Полученные выводы имеют прикладной характер и могут быть использованы как компаниями ТЭК для оптимизации своих ESG-стратегий, так и регуляторами для разработки отраслевых стандартов устойчивого развития.

*Для цитирования:* Кузьмина О.Ю., Шишкина В.В. Влияние ESG-трансформации на ключевые показатели деятельности нефтегазовых компаний России в условиях геополитической напряженности // Экономика и управление инновациями. 2026. № 1 (36). С. 73-82. DOI: 10.26730/2587-5574-2026-1-73-82, EDN: KYEZSL

## THE IMPACT OF ESG TRANSFORMATION ON KEY PERFORMANCE INDICATORS OF RUSSIAN OIL AND GAS COMPANIES IN THE CONTEXT OF GEOPOLITICAL TENSIONS

Olga Y. Kuzmina, Valeria V. Shishkina

Samara State University of Economics



### Abstract.

In the context of geopolitical tensions and sanctions, ESG transformation is becoming not only a tool for sustainable development but also a factor in strategic adaptation for Russian oil and gas companies. The relevance of the study is determined

**Article info**

Submitted:  
15 January 2026

Approved after reviewing:  
03 February 2026

Accepted for publication:  
11 February 2026

**Keywords:**

ESG-transformation, sustainable development, sanctions restrictions, corporate governance, human capital, adaptation mechanisms

by the need to identify effective models for integrating ESG principles into business processes in the new economic realities. The objective of the study is to comprehensively analyze the impact of ESG transformation on the key performance indicators of Russian oil and gas companies. The research methodology includes a systemic analysis of Lukoil Group data for 2017–2024, a comparative assessment of ESG indicator dynamics, and the calculation of their correlation with operational and financial indicators. The study revealed a trend of the company's strategic re-orientation: a reduction in investments in "strategic" environmental projects while maintaining funding for basic environmental programs and strengthening the social component. It was established that ESG transformation has a complex impact on operational efficiency. The study's findings highlight the need for a pragmatic approach to ESG transformation, including the development of flexible priority systems, the implementation of a "double-effectiveness" principle for projects, and the creation of partnerships for import substitution. The study contributes to the development of ESG transformation assessment methodology by offering a comprehensive approach to analyzing the relationship between environmental, social, and governance aspects and financial performance. The findings are practical and can be used by both energy companies to optimize their ESG strategies and by regulators to develop industry sustainability standards.

**For citation:** Kuzmina O.Y., Shishkina V.V. The impact of ESG transformation on key performance indicators of Russian oil and gas companies in the context of geopolitical tensions. *Economics and Innovation Management*, 2026, no. 1 (36), pp. 73-82. DOI: 10.26730/2587-5574-2026-1-73-82, EDN: KYEZSL

**1. Introduction / Введение**

За последние годы российская экономика столкнулась с рядом вызовов, включая пандемию COVID-19 и обострение геополитической напряженности, повлекшие за собой масштабные санкционные ограничения (на конец апреля 2025 года количество санкций, наложенных на российскую экономику, достигло 28,9 тысяч, причем 26,6 тысяч из них были введены после начала СВО) [1]. Эти факторы оказали значительное влияние как на государство в целом, так и на отдельные компании, вынуждая их разрабатывать новые механизмы адаптации к изменившимся условиям. Одним из таких механизмов становится активная реализация принципов ESG, то есть проведение так называемой ESG-трансформации.

Возрастающая актуальность ESG-повестки для отечественного бизнеса в текущей ситуации напрямую связана с ее конечной целью – обеспечением устойчивого развития компании в долгосрочной перспективе. Под устойчивым развитием понимается такая модель роста, которая балансирует экономическую эффективность, социальную ответственность и экологическую безопасность, что является фундаментом для создания долгосрочной ценности бизнеса. Следование этой модели позволяет компании не только достигать целевых финансовых и операционных результатов, но и выстраивать эффективную систему управления рисками, стимулировать инновации, укреплять отношения с государственными органами, повышать узнаваемость бренда и привлекать финансирование на более выгодных условиях [2, 3].

Вместе с тем реализация принципов устойчивого развития сопряжена с существенными затратами, окупаемость которых может быть отсрочена во времени и не гарантирована. В рамках экологического аспекта (E) компании несут расходы на модернизацию производств и внедрение ресурсосберегающих технологий. Социальный компонент (S) требует инвестиций в развитие персонала и местных сообществ, а управленческое направление (G) – затрат на обеспечение прозрачности и раскрытие нефинансовой отчетности [4].

Таким образом, компании, внедряющие ESG-принципы, сталкиваются с дилеммой: с одной стороны, они несут значительные дополнительные расходы, а с другой – получают инструмент для укрепления своей устойчивости и конкурентоспособности.

Для компаний нефтегазового сектора, играющих ключевую роль в экономике России, обозначенная выше дилемма приобретает особую остроту в условиях геополитической напряженности. Компании нефтегазового сектора вносят огромный вклад в формирование государственного бюджета (по данным 2024 года доля нефтегазовых доходов составила 30% в федеральном

бюджете). Помимо бюджетообразующей функции, нефтегазовые компании выступают катализатором технологического развития, инвестируя в создание и внедрение передовых технологий добычи, переработки и транспортировки углеводородов [5]. Они являются драйверами развития смежных отраслей – от машиностроения и металлургии до цифровых технологий и сервисных услуг. Через масштабные программы импортозамещения компании стимулируют развитие отечественной промышленности и научно-технического потенциала [6]. Кроме того, обладая значительными ресурсами, они имеют потенциал для реализации масштабных ESG-проектов. Однако именно эти компании столкнулись с наиболее серьезными ограничениями, включая сокращение доступа к глобальным рынкам капитала и технологиям (например, отечественные компании не могут получить оборудование для разведки и добычи глубоководной арктической нефти и проектов сланцевой нефти, не могут привлекать иностранный капитал, использовать технически значимое программное обеспечение) [7–10]. Отчасти это ставит под сомнение реализацию их первоначальных ESG-амбиций.

В связи с этим исследование того, как трансформируется их бизнес-модель и перераспределяются приоритеты в рамках ESG-повестки, представляет значительный научный и практический интерес.

## **2. Materials and Methods / Материалы и методы**

В работе применяются как количественные, так и качественные методы анализа. Исследование охватывает период с 2017 по 2024 год, что позволяет проследить динамику изменений до и после ключевого обострения геополитической обстановки. Методологический аппарат исследования включает системный анализ данных финансовой и нефинансовой отчетности, статистические методы оценки динамики показателей, а также взаимосвязей между ESG-активностью и операционно-финансовыми результатами. Авторы использовали и компаративистский подход при изучении адаптационных механизмов бизнес-модели и процесса эволюции стратегических приоритетов в области устойчивого развития.

Эмпирическую базу исследования составили годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии группы «Лукойл» за изучаемый период, данные российских и международных рейтинговых агентств, отраслевая статистика и аналитические обзоры ESG-практик. Выбор группы «Лукойл» в качестве объекта исследования обусловлен его лидирующими позициями в отрасли, прозрачной системой раскрытия нефинансовой информации и репрезентативностью опыта адаптации к санкционным ограничениям, что позволяет рассматривать компанию как эталонный кейс для анализа тенденций ESG-трансформации в российском нефтегазовом секторе. Такой комплексный методологический подход обеспечивает достоверность результатов и возможность их проецирования на другие компании отрасли.

## **3. Results and Discussion / Результаты и обсуждение**

На примере группы «Лукойл» были изучены следующие взаимосвязанные группы показателей: затраты, произведенные на ESG-трансформацию (инвестиционные и операционные), которые позволяют оценить финансовые усилия компании и расстановку приоритетов; результативность ESG-повестки по трем направлениям, что отражает эффективность реализуемых мер; ключевые операционные и финансовые показатели деятельности компании, выступающие в роли индикаторов конечной эффективности бизнес-модели. Такой многоуровневый подход позволил не только констатировать изменения в стратегии, но и оценить их конкретное, измеримое влияние на устойчивость и эффективность бизнеса.

Структура и динамика инвестиций являются первичными индикаторами реальных приоритетов компании. Поэтому следует начать с изучения показателей группы «Лукойл», характеризующих затраты, произведенные в рамках ESG-концепции (Таблица 1).

Данные Таблицы 1 демонстрируют стратегическую переориентацию приоритетов компании в области устойчивого развития. Прослеживается четкая трансформация в распределении ESG-расходов, характеризующаяся смещением фокуса с глобальных экологических инициатив на решение тактических задач операционной устойчивости. Наиболее показательной является динамика инвестиций в ВИЭ, которые сократились в 2022 году в 10 раз с последующей стабилизацией на уровне 804 млн рублей. Пересмотр стратегических целей в области энергетического перехода совпал с периодом геополитических ограничений, что позволяет говорить о вынужденной адаптации к внешним условиям. В противовес этому наблюдается стабильный рост общего финансирования программ промышленной безопасности, охраны труда и охраны окружающей среды с

45,7 млрд рублей в 2018 году до 84,5 млрд рублей в 2024 году, что демонстрирует сохранение базовых экологических обязательств компании.

Таблица 1. Затраты, совершенные компанией в рамках развития ESG-концепции  
Table 1. Costs incurred by the company as part of the development of the ESG concept

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Инвестиции в развитие ВИЭ, млн руб.	-	2580	526	1865	2023	200	804	804
Финансирование целевых и инвестиционных программ в области ПБ, ОТ и ОС, млрд руб.	54,7	45,7	48	53,6	54	54,8	68,4	84,5
Расходы на персонал, млрд руб.	-	145,7	147,3	151,5	169,2	180,5	213,8	260,1
Затраты на научно-технические работы, млн руб.	-	-	6000	5000	5000	5500	6300	6900
Затраты на обучение работников, млн руб.	328	323	264	340	256	247	307	345

Источник: составлено авторами по данным открытой отчетности группы «Лукойл»

В структуре затрат явно прослеживается доминирование социального компонента как ключевого направления ESG-трансформации. Расходы на персонал демонстрируют устойчивую восходящую динамику, увеличившись в 1,8 раза с 2018 года по 2024 год. Такой рост свидетельствует о стратегическом фокусе на человеческом капитале как основном стабилизационном механизме в условиях турбулентности. При этом затраты на обучение сохраняются на стабильном уровне, что указывает на оптимизацию программ развития персонала.

Важным аспектом остается научно-техническое развитие как драйвер долгосрочной устойчивости. Затраты на НИОКР демонстрируют положительную динамику, что подтверждает ориентацию на технологическую модернизацию как основу будущей конкурентоспособности.

Сформировавшаяся конфигурация ESG-затрат отражает прагматичную адаптацию стратегии устойчивого развития, характеризующуюся тремя ключевыми направлениями: перераспределением ресурсов от капиталоемких экологических проектов к тактическим природоохранным программам; усилением социальной составляющей как инструмента сохранения человеческого капитала; сохранением инвестиций в научно-техническое развитие.

Таблица 2. Показатели, характеризующие экологический аспект деятельности компании  
Table 2. Indicators characterizing the environmental aspect of the company's activities

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Выбросы парниковых газов (Охват 1 + Охват 2), млн т CO <sub>2</sub> -экв.	43,5	41,3	40,5	36,9	36,3	41,2	41,8	39,8
Производственное потребление энергии, млн ГДж	468	502	502	465	477	524	471	459
Общий объем выбросов загрязняющих веществ, тыс. т	-	451	429	395	425	457	467	445
Забор и получение воды организациями, млн куб. м	-	449,8	694	611	681	725,6	489,9	483,4

Источник: составлено авторами по данным открытой отчетности группы «Лукойл»

Динамика значений экологических показателей, представленных в Таблице 2, демонстрирует общую позитивную тенденцию в снижении воздействия на окружающую среду, несмотря на отдельные периоды роста. Выбросы парниковых газов сократились на 8,4%, достигнув к 2024 году 39,8 млн т CO<sub>2</sub>-экв., при этом минимальное значение было зафиксировано в 2021 году (36,26 млн т). Потребление энергии и водопотребление также снизились, составив 459 млн ГДж и 483,4 млн куб. м соответственно в 2024 году. Однако объем выбросов загрязняющих веществ

остаётся относительно стабильным с 2018 года, что указывает на необходимость дальнейшей модернизации производственных процессов.

На изменение показателей компании, несомненно, повлияли события последних лет. Временный рост выбросов парниковых газов и энергопотребления в 2022–2023 годах, вероятно, связан с адаптацией к изменению логистических цепочек и реструктуризации бизнес-процессов в новых условиях. Тем не менее, последовательное улучшение большинства показателей к 2024 году свидетельствует об эффективности экологической политики компании и ее способности сохранять долгосрочные экологические приоритеты даже в период внешних вызовов.

Анализ показателей социального аспекта деятельности «Лукойл» за 2017–2024 годы отражает комплексную динамику развития человеческого капитала в условиях трансформации бизнес-среды (Таблица 3).

Таблица 3. Показатели, характеризующие социальный аспект деятельности компании  
Table 3. Indicators characterizing the social aspect of the company's activities

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR)	-	0,12	0,13	0,15	0,1	0,15	0,13	0,15
Количество несчастных случаев на производстве	20	9	19	28	17	18	21	19
Текучесть кадров	6,7	7,8	7,5	6,7	9,1	9	9,2	9,8
Списочная численность персонала (на 31.12 отчетного года), тыс. чел	107,4	106	105,6	104,3	106,8	109	107,6	108,7
Количество обученных, тыс. чел	-	-	78	80,1	83,9	90	86	91

Источник: составлено авторами по данным открытой отчетности группы «Лукойл»

В области промышленной безопасности наблюдается неоднозначная ситуация. Коэффициент частоты травм с временной потерей трудоспособности (LTIFR) колеблется в диапазоне 0,10–0,15, достигая пиковых значений в 2020 и 2022 годах. Текучесть персонала выросла с 6,7% в 2017 году до 9,8% в 2024 году, при этом наиболее значительный рост произошел в 2021–2022 годах – с 6,7% до 9,1%, что совпадает с периодом постпандемийного восстановления и началом санкционного давления. Этот тренд отражает кумулятивный эффект от последовательных кризисов и усиление конкуренции за квалифицированные кадры. В противовес этому списочная численность персонала сохраняет относительную стабильность на уровне 105–109 тысяч сотрудников, демонстрируя способность компании поддерживать кадровый потенциал, несмотря на внешние вызовы.

Положительной тенденцией является последовательный рост количества обученных сотрудников – с 78 тысяч человек в 2019 году до 91 тысячи в 2024 году. Особенно показательно сохранение этой динамики в кризисные 2022–2024 годы, что указывает на стратегическую последовательность в инвестициях в человеческий капитал. Количество несчастных случаев показывает волнообразную динамику с пиками в 2020 и 2023 годах, что соответствует периодам значительных операционных изменений, связанных с адаптацией к внешним вызовам.

Таким образом, социальные показатели «Лукойл» отражают сложный процесс адаптации к последовательным внешним шокам, где компания, сталкиваясь с объективными трудностями в области безопасности и удержания персонала, сохраняет приверженность стратегическим инвестициям в развитие человеческого капитала как основе долгосрочной устойчивости.

Что касается показателей, отражающих эффективность корпоративного управления группы «Лукойл», то они отражены в Таблице 4.

Наиболее существенной трансформацией стало сокращение доли независимых директоров с 55% в 2019–2021 годах до 33% в 2022–2024 годах, что совпадает с периодом геополитической напряженности и может свидетельствовать о пересмотре подходов к формированию совета директоров в новых условиях. При этом сохраняется высокое внимание совета директоров к вопросам устойчивого развития. Количество рассмотренных вопросов по данной тематике увеличилось с 20 в 2019 году до 24 в 2022 году с последующей стабилизацией на уровне 21 вопроса в

2023–2024 годах, что демонстрирует сохранение ESG-повестки в числе приоритетов управления даже в период адаптации к внешним вызовам.

Таблица 4. Показатели, характеризующие корпоративный аспект деятельности компании  
Table 4. Indicators characterizing the corporate aspect of the company's activities

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Доля независимых директоров %	-	-	55	55	55	33	33	33
Количество вопросов, связанных с тематикой устойчивого развития и климата, рассмотренных на заседаниях Совета директоров, штук	-	-	20	13	20	24	21	21
Доля членов Совета директоров, обладающих компетенциями в области устойчивого развития и климата, в %	-	73	73	91	75	83	63	75

Источник: составлено авторами по данным открытой отчетности группы «Лукойл»

Динамика доли директоров, обладающих компетенциями в области устойчивого развития, показывает варьирование от 73% до 91% за анализируемый период. Особенно показателен рост с 63% в 2023 году до 75% в 2024 году, что может свидетельствовать о целенаправленном усилении экспертизы в области ESG на уровне высшего руководства компании.

Влияние внешних шоков проявилось прежде всего в структурных изменениях состава совета директоров, при этом компания сохранила фокус на вопросах устойчивого развития и предприняла шаги по укреплению соответствующей экспертизы в руководящем органе. Данная трансформация отражает прагматичный подход к корпоративному управлению, сочетающий адаптацию к новым реалиям с сохранением стратегических приоритетов в области ESG.

Проведенный анализ показателей ESG-деятельности «Лукойл» позволил получить комплексное представление о стратегии адаптации компании в условиях внешних ограничений, выявить особенности текущего состояния ESG-трансформации.

Анализ взаимосвязи между ESG-трансформацией и операционными показателями «Лукойл» демонстрирует комплексное влияние реализуемых мер на эффективность бизнеса в условиях геополитической напряженности (Таблица 5).

Влияние развития экологического аспекта можно отметить в динамике энергоемкости производственных процессов. Увеличение финансирования природоохранных программ с 45,7 до 84,5 млрд руб. за 2018–2024 годы, скорее всего, способствовало снижению энергоемкости нефтепереработки с 3,9 до 3,8 ГДж/т и нефтехимии с 4,2 до 3,8 ГДж/т. Но сокращение инвестиций в ВИЭ с 2023 до 200 млн руб. в 2022 году, вероятно, ограничило потенциал дальнейшего улучшения энергоэффективности, что отразилось в росте энергоемкости геологоразведки и добычи с 0,224 до 0,265 ГДж/барр. н. э.

Социальный аспект оказал противоречивое влияние на операционные показатели. Рост расходов на персонал в 1,8 раза и увеличение количества обученных сотрудников до 91 тыс. человек должны были способствовать сохранению стабильных объемов добычи и переработки, несмотря на внешние вызовы. Однако увеличение текучести кадров до 9,8% и ухудшение показателей безопасности труда могли частично нивелировать этот положительный эффект, что отразилось в росте удельных операционных расходов на добычу нефти с 5239 до 8346 руб./т.

Ответственное корпоративное управление проявилось в способности компании адаптировать операционную стратегию, что позволило сохранить гибкость управления в кризисный период. Это подтверждается способностью компании поддерживать стабильные объемы производства нефтехимической продукции на уровне 1000–1200 тыс. т, несмотря на рост капитальных затрат.

Наиболее значимым трендом развития показателей операционной эффективности стало повсеместное увеличение удельных затрат по всем направлениям операционной деятельности. Удельные операционные расходы на добычу нефти выросли на 59%, на добычу газа – на 41%, что частично объясняется увеличением ESG-расходов и необходимостью адаптации к санкционным ограничениям. При этом компания смогла сохранить основные производственные показатели: добыча нефти стабилизировалась на уровне 80–85 млн т, добыча газа – 34–35 млрд м<sup>3</sup>.

Таблица 5. Показатели операционной эффективности компании  
Table 5. The company's operational efficiency indicators

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Удельные операционные расходы на единицу добычи нефти, руб./тонну	5239	5333	5231	5493	6276	-	7833	8346
Капитальные затраты на единицу добычи нефти, руб./тонну	5866	5184	5143	6180	5339	-	8717	9701
Удельные операционные расходы на единицу добычи газа, руб./м <sup>3</sup>	15861	13866	13077	15172	15807	-	18381	19563
Капитальные затраты на единицу добычи газа, руб./м <sup>3</sup>	17760	13478	12857	17069	13447	-	20455	22741
Энергоемкость геолого-разведки и добычи, ГДж/барр. н. э.	-	0,224	0,227	0,247	0,247	0,266	0,255	0,265
Энергоемкость нефтепереработки, ГДж/т произв. прод.	-	3,9	3,7	4	3,6	3,8	3,8	3,8
Энергоемкость нефтехимии, ГДж/т произв. прод.	-	-	4,2	4,1	4,1	4,1	4	3,8

Источник: составлено автором по данным Smart.lab

Таким образом, позитивные эффекты от внедрения экологических и социальных программ частично нивелировались ростом затрат и необходимостью адаптации к внешним вызовам. Прагматичный подход компании к распределению ресурсов позволил сохранить операционную стабильность, хотя и привел к значительному увеличению удельных расходов.

Ответ на вопрос, повлияла ли ESG-трансформация на финансовые показатели компании, можно увидеть в Таблице 6.

Значительный рост финансирования природоохранных программ с 45,7 до 84,5 млрд руб. первоначально мог оказывать давление на рентабельность, что особенно заметно в периоде 2020–2021 годов, когда ROE составлял 0,4–17,1%. Однако к 2023–2024 годам экологические инвестиции, вероятно, начали приносить отдачу – снижение энергопотребления на 8,6% и водопотребления на 33% с 2022 года способствовало росту EBITDA до 2005 млрд руб. в 2023 году. При этом резкое сокращение инвестиций в ВИЭ с 2023 до 200 млн руб. в 2022 году может ограничить долгосрочные преимущества в эффективности.

Рост расходов на персонал на 78% в период за 2018–2024 годы изначально снижал рентабельность, однако позволил сохранить операционную стабильность в кризисный период. Увеличение количества обученных сотрудников до 91 тыс. человек способствовало росту производительности, что отразилось в способности компании генерировать рекордную чистую прибыль в 1155 млрд руб. в 2023 году, несмотря на внешние вызовы. Однако рост текучести кадров до 9,8% частично нивелировал этот эффект, что проявилось в снижении чистой прибыли до 848,5 млрд руб. в 2024 году.

Корпоративное управление сыграло ключевую роль в адаптации финансовой стратегии. Сокращение доли независимых директоров до 33% при сохранении высокого внимания к вопросам устойчивого развития (21–24 вопроса ежегодно) позволило оптимизировать структуру затрат, что отразилось в улучшении показателя Debt/EBITDA до -0,64 в 2024 году. Стабильный рост денежного потока с 247 до 979 млрд руб. за анализируемый период свидетельствует об эффективности управления ликвидностью в условиях турбулентности.

Таблица 6. Финансовые показатели деятельности компании  
Table 6. Financial performance indicators of the company

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Показатели рентабельности								
ROA	7,6	10,8	10,8	0,3	11,3	-	13,4	9,1
ROE	11,5	15,2	16,1	0,4	17,1	-	18,1	12,4
Показатели финансовой устойчивости								
Debt/EBITDA	0,3	0,04	0,03	0,46	0,06	-	-0,39	-0,64
Чистый денежный поток, млрд руб.	247	555,1	701,9	281	693,6	-	964	979
Показатели прибыльности деятельности								
Чистая прибыль, млрд руб.	399,4	619,2	640,2	15,2	773,4	790	1155	848,5
EBITDA, млрд руб.	831,6	1115	1236,2	687	1404	-	2005	1785
Показатели рыночной стоимости								
P/E	7,1	6,05	6,29	222,49	5,51	3,57	4,06	5,91
EV, млрд руб.	3122,2	3790,1	4064,9	3697,8	4345,8	2820,3	3900,1	3870,7

Источник: составлено автором по данным Smart.lab

Наиболее показательной является динамика рыночных параметров группы «Лукойл». Снижение P/E с 7,1 до 5,91 при росте EV с 3122,2 до 3870,7 млрд руб. демонстрирует переоценку компании рынком в контексте ее ESG-трансформации. Инвесторы учитывают как увеличивающиеся ESG-расходы, так и формирующиеся конкурентные преимущества от внедрения принципов устойчивого развития.

Видно, что ESG-трансформация оказала комплексное влияние на финансовые показатели «Лукойла», где краткосрочное давление на рентабельность из-за роста затрат постепенно сменяется долгосрочными преимуществами в виде устойчивой операционной деятельности и улучшающихся показателей финансового здоровья. Прагматичный подход компании к распределению ресурсов между тремя компонентами ESG позволил сохранить финансовую устойчивость, хотя и потребовал существенных инвестиций в адаптационный период.

На операционном уровне ESG-трансформация оказала неоднозначное влияние: с одной стороны, выросла энергоэффективность переработки и нефтехимии, с другой – значительно увеличились удельные операционные расходы (на 59% для добычи нефти). Это указывает на то, что экологические и социальные инвестиции первоначально оказывают давление на себестоимость, хотя в долгосрочной перспективе могут принести эффект оптимизации. Финансовые результаты демонстрируют способность генерировать устойчивую прибыль даже в период активной ESG-трансформации и внешних шоков. Рост чистой прибыли в 2,1 раза и EBITDA в 2,15 раза при улучшении показателей долговой нагрузки свидетельствует об эффективности выбранной стратегии балансировки между ESG-требованиями и коммерческой эффективностью.

Комплексный анализ опыта группы «Лукойл» позволил дать следующие практические рекомендации для компаний нефтегазового сектора и других секторов, планирующих или реализующих ESG-трансформацию:

- В области стратегического управления целесообразно разработать гибкую систему приоритетов, способную адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. В периоды кризисов следует смещать фокус с долгосрочных капиталоемких проектов на тактические мероприятия с быстрой окупаемостью, такие как повышение энергоэффективности и модернизация оборудования. При этом важно сохранять баланс между операционной эффективностью и стратегическими целями устойчивого развития.

- В экологической сфере рекомендуется сохранять инвестиции в базовые природоохранные программы, включая охрану труда, промышленную безопасность и снижение выбросов, как основу экологической устойчивости. Особое внимание следует уделять проектам, которые одновременно снижают воздействие на окружающую среду и сокращают операционные расходы, например, мероприятиям по оптимизации энергопотребления и ресурсосбережению.

- В социальном аспекте инвестиции в человеческий капитал следует рассматривать как важный антикризисный инструмент. Целесообразно развивать программы обучения и удержания ключевых специалистов, одновременно создавая сбалансированную систему мотивации, сочетающую финансовые и нематериальные стимулы. Это позволит сохранить операционную стабильность в период турбулентности при контролируемом росте затрат на персонал.

- В сфере инноваций следует концентрироваться на научно-технических разработках, направленных на импортозамещение и адаптацию технологий к новым реалиям, что станет драйвером долгосрочной устойчивости.

Реализация этих мер позволит компаниям проводить сбалансированную ESG-политику, которая не только соответствует глобальным трендам устойчивого развития, но и учитывает современные экономические реалии, превращая ESG из статьи затрат в инструмент повышения устойчивости бизнес-модели. Ключевым условием успеха является системный подход, интегрирующий экологические, социальные и управленческие аспекты в основную деятельность компании при сохранении финансовой стабильности.

#### 4. Conclusions / Заключение

Проведенное исследование демонстрирует реальные механизмы адаптации бизнес-модели нефтегазовой компании к условиям санкционного давления через призму ESG-трансформации. Практическая значимость работы подтверждается разработанными конкретными рекомендациями, применимыми для всего нефтегазового сектора и крупных компаний некоторых других секторов.

Особую важность имеет выявленная модель стратегической переориентации ESG-приоритетов, показывающая, как компаниям сохранять конкурентоспособность при ограниченных ресурсах. Выявленная взаимосвязь между ESG-инвестициями и операционной эффективностью предоставляет компаниям инструмент для обоснования расходов на устойчивое развитие через их влияние на ключевые показатели деятельности.

#### Список источников

1. Курилов Д.С. Влияние санкционных ограничений на развитие нефтегазовой отрасли РФ // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2024. № 4(350). С. 67-78.
2. Ткач А.М. Особенности применения ESG в нефтегазовом секторе // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2025. № 3. С. 292-296.
3. Аврамчикова Н.Т., Казанцев А.И., Кашина Е.В. Развитие нефтегазовых компаний на основе принципов ESG // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 3.
4. Балданова Л.П. оценка реализации ESG-принципов нефтегазовыми компаниями России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8-2. С. 219-225.
5. Dsouza S., Krishnamoorthy K. Boosting Corporate Value through ESG Excellence in Oil and Gas Sector // International Journal of Energy Economics and Policy, 2024. Vol. 14(5). P. 335–346. DOI: 10.32479/ijep.16714
6. García-Amate A., Ramírez-Orellana A., Rojo-Ramírez A.A. Do ESG controversies moderate the relationship between CSR and corporate financial performance in oil and gas firms? // Humanit Soc Sci Commun. 2023. Vol. 10 (1). P.1-15.
7. Mammadov A., Prigoda R. Evaluation of ESG-Strategies of Oil and Gas Companies // European Journal of Energy Research. 2025. Vol. 5(3). P.15-18.
8. Поляков, П. М., Малков А.В., Рудакова Н.А. Анализ ESG-трансформации российских компаний нефтегазовой отрасли // Успехи в химии и химической технологии. 2022. Т. 36. № 1(250). С. 78-81.
9. Быстров А. В., Талатин Е.А. ESG-трансформация нефтегазового комплекса России: инструменты стратегического управления и реконфигурация энергопроизводственных циклов // Экономика высокотехнологичных производств. 2025. Т. 6. № 3. С. 281-298.
10. Кортеев И. И. Вопросы разработки и применения методики стратегического анализа устойчивого развития организации нефтегазового сектора // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 3.

#### Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

© 2026 Авторы. Издательство Кузбасского государственного технического университета имени Т.Ф. Горбачева. Эта статья доступна по лицензии CreativeCommons «Attribution» («Атрибуция») 4.0 Всемирная (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

#### Авторы

Кузьмина Ольга Юрьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории Самарский государственный экономический университет

443090 Самара, ул. Советской Армии, 141  
e-mail: pisakina83@yandex.ru

*Шишкина Валерия Витальевна* – магистрант  
Самарский государственный экономический университет  
443090 Самара, ул. Советской Армии, 141  
e-mail: valeria4536@yandex.ru

### References

1. Kurilov D. S. Vliyanie sankcionnyh ogranichenij na razvitie neftegazovoj otrasli RF [The Impact of Sanctions Restrictions on the Development of the Oil and Gas Industry of the Russian Federation]. Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of Adyghe State University. Series: Economics. 2024. Vol. 4(350). pp. 67-78.
2. Tkach A.M. Osobennosti primeneniya ESG v neftegazovom sektore [Features of ESG Application in the Oil and Gas Sector]. Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii = Bulletin of the Kursk State Agricultural Academia. 2025. Vol. 3. pp. 292-296.
3. Avramchikova N.T., Kazancev A.I., Kashina E.V. Razvitie neftegazovyh kompanij na osnove principov ESG [Development of Oil and Gas Companies Based on ESG Principles]. Vestnik evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science. 2024. Vol. 16. No. 3.
4. Baldanova L.P. ocenka realizacii ESG-principov neftegazovymi kompaniyami Rossii [Evaluation of the Implementation of ESG Principles by Russian Oil and Gas Companies]. Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. Vol. 8-2. pp. 219-225.
5. Dsouza S., Krishnamoorthy K. Boosting Corporate Value through ESG Excellence in Oil and Gas Sector // International Journal of Energy Economics and Policy, 2024. Vol. 14(5). P. 335–346.
6. García-Amate A., Ramírez-Orellana A., Rojo-Ramírez A.A. Do ESG controversies moderate the relationship between CSR and corporate financial performance in oil and gas firms? Humanit Soc Sci Commun. 2023. Vol. 10 (1). pp.1-15.
7. Mammadov A., Prigoda R. Evaluation of ESG-Strategies of Oil and Gas Companies. European Journal of Energy Research. 2025. Vol. 5(3). P.15-18.
8. Polyakov, P. M., Malkov A.V., Rudakova N.A. Analiz ESG-transformacii rossijskih kompanij neftegazovoj otrasli [Transformation Analysis of Russian Oil and Gas Companies]. Uspekhi v himii i himicheskoj tekhnologii = Advances in Chemistry and Chemical Technology. 2022. Vol. 36. No. 1(250). pp. 78-81.
9. Bystrov A. V., Talatin E.A. ESG-transformaciya neftegazovogo kompleksa Rossii: instrumenty strategicheskogo upravleniya i rekonfiguraciya energoproizvodstvennyh ciklov [ESG transformation of the Russian oil and gas complex: strategic management tools and reconfiguration of energy production cycles]. Ekonomika vysokotekhnologichnyh proizvodstv = Economics of high-tech production. 2025. Vol. 6. No. 3. pp. 281-298.
10. Kortoev I. I. Voprosy razrabotki i primeneniya metodiki strategicheskogo analiza ustojchivogo razvitiya organizacii neftegazovogo sektora [Issues of development and application of the methodology of strategic analysis of sustainable development of the oil and gas sector organization]. Vestnik evrazijskoj nauki = Bulletin of Eurasian Science. 2022. Vol. 14, No 3.

### Conflicts of Interest

The authors declare no conflict of interest.

© 2026 The Authors. Published by T. F. Gorbachev Kuzbass State Technical University. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### Authors

*Kuzmina Olga Yuryevna* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Theory  
Samara State University of Economics  
443090 Samara, 141 Sovestkoi Armii str.  
e-mail: pisakina83@yandex.ru

*Shishkina Valeria Vitalievna* – Master's student  
Samara State University of Economics  
443090 Samara, 141 Sovestkoi Armii str.  
e-mail: valeria4536@yandex.ru

