

Региональная экономика и пространственное развитие / Regional economics and spatial development

Научная статья

Original article

DOI: [10.12731/3033-5973-2026-15-1-338](https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-338)

EDN: [SLWFQW](#)

УДК 338.45



Практика реализации ESG-стратегии в зарубежных компаниях на примере нефтегазовой компании Royal Dutch Shell: преимущества, ограничения и риски

Г.А. Александров

*Казанский (Приволжский) Федеральный Университет,
Казань, Российская Федерация*

Аннотация

Обоснование. Актуальность исследования обусловлена усилением требований к экологической и социальной ответственности нефтегазовых компаний в условиях глобального энергетического перехода и ужесточения международного регулирования. Внедрение ESG-принципов становится ключевым элементом корпоративных стратегий, однако на практике сопровождается рядом противоречий, правовых и репутационных рисков, что требует комплексного научного анализа.

Цель. Целью исследования является анализ опыта интеграции ESG-принципов в бизнес-стратегию нефтегазовой компании на примере Royal Dutch Shell, а также выявление ключевых направлений ESG-трансформации и сопутствующих институциональных, правовых и репутационных рисков на основе анализа судебных прецедентов (дело в Гааге 2021 г.), нарушения прав человека в Нигерии, проектов по бурению в Арктике и интегрированного отчета компании за 2024 год.

Материалы и методы. В работе использованы методы сравнительного и системного анализа, а также контент-анализ корпоративной отчетности. Эмпирическую базу составили данные интегрированного отчета компании за 2024 год, материалы судебного разбирательства 2021 года в Гааге, а также открытые источники, освещающие проекты арктического бурения, обвинения в нарушении прав человека в Нигерии и случаи возможного «зеленого отмывания».

Результаты. Результаты исследования показывают, что несмотря на декларируемые экологические и социальные обязательства, практическая реализация ESG-стратегии в нефтегазовом секторе сопряжена с институциональными ограничениями и конфликтом интересов между целями устойчивого развития и необходимостью обеспечения экономического роста. Судебное решение 2021 года

в Гааге о сокращении выбросов парниковых газов стало значимым прецедентом для глобального корпоративного регулирования и усилило юридические риски для отрасли. Также были выявлены существенные репутационные риски, связанные с арктическими проектами, обвинении в нарушении прав человека и практика «зеленого отмывания». Сделан вывод о необходимости усиления механизмов верификации ESG-инициатив и критической оценки корпоративной отчетности.

Практическая значимость. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения выявленных выводов и сформулированных рекомендаций российскими компаниями нефтегазового и иных углеродоемких секторов экономики при формировании и корректировке ESG-стратегий с учетом национальной институциональной среды и требований действующего законодательства, включая закон №296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов».

Ключевые слова: ESG-стратегия; устойчивое развитие; нефтегазовый сектор; экономические ограничения и преимущества; зарубежный опыт; судебные риски ESG; корпоративная устойчивость в нефтегазовом секторе; greenwashing в отчетности

Для цитирования. Александров, Г. А. (2026). Практика реализации ESG-стратегии в зарубежных компаниях на примере нефтегазовой компании Royal Dutch Shell: преимущества, ограничения и риски. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, 15(1), 26–42. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-338>

The practice of implementing the ESG strategy in foreign companies using the example of the Royal Dutch Shell oil and gas company: advantages, limitations and risks

G.A. Aleksandrov

Kazan Federal University, Kazan, Russian Federation

Abstract

Background. The relevance of the study is due to the increasing requirements for environmental and social responsibility of oil and gas companies in the context of the global energy transition and stricter international regulation. The implementation of ESG principles is becoming a key element of corporate strategies, but it is accompanied by a number of contradictions, legal and reputational risks, which require a comprehensive scientific analysis.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the experience of integrating ESG principles into the business strategy of an oil and gas company using the example of Royal Dutch Shell, as well as to identify key areas of ESG transformation and associated

institutional, legal, and reputational risks based on an analysis of court cases (the 2021 case in The Hague), human rights violations in Nigeria, Arctic drilling projects, and the company's 2024 integrated report.

Materials and methods. The work uses comparative and system analysis methods, as well as content analysis of corporate reporting. The empirical base includes data from the company's 2024 integrated report, materials from the 2021 trial in The Hague, and open sources covering Arctic drilling projects, allegations of human rights violations in Nigeria, and cases of potential greenwashing.

Results. The results of the study show that despite the declared environmental and social commitments, the practical implementation of ESG strategies in the oil and gas sector is hindered by institutional constraints and conflicts of interest between the goals of sustainable development and the need for economic growth. The 2021 court decision in The Hague on reducing greenhouse gas emissions set a significant precedent for global corporate regulation and increased legal risks for the industry. The study also identified significant reputational risks associated with Arctic projects, accusations of human rights violations, and greenwashing practices. The paper concludes that it is necessary to strengthen the mechanisms for verifying ESG initiatives and critically evaluating corporate reporting.

Practical significance. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the identified conclusions and formulated recommendations by Russian companies in the oil and gas and other carbon-intensive sectors of the economy when forming and adjusting ESG strategies, taking into account the national institutional environment and the requirements of current legislation, including Law No. 296-FZ "On Limiting Greenhouse Gas Emissions".

Keywords: ESG strategy; sustainable development; oil and gas sector; economic restrictions and advantages; foreign experience; ESG litigation risks; corporate sustainability in the oil and gas sector; greenwashing in reporting

For citation. Aleksandrov, G. A. (2026). The practice of implementing the ESG strategy in foreign companies using the example of the Royal Dutch Shell oil and gas company: advantages, limitations and risks. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, 15(1), 26–42. <https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-1-338>

Введение

В условиях глобальной трансформации экономики и усиления требований к устойчивому развитию ESG-подход (Environmental, Social, Governance) становится одним из ключевых инструментов стратегического управления в крупных транснациональных корпорациях. Интеграция экологических, социальных и управленческих факторов в корпоративные стратегии сегодня рассматривается не только как элемент репутационной

политики, но и как важный драйвер долгосрочной конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и устойчивости бизнеса [2, с. 80-85].

Особое значение ESG-повестка приобретает для нефтегазохимической отрасли, которая традиционно характеризуется высоким уровнем экологических рисков, значительным углеродным следом и повышенным общественным вниманием. Одной из крупнейших зарубежных компаний в этой отрасли - Royal Dutch Shell (далее – Shell), специализирующаяся на разведке, добыче и переработке нефти и природного газа более, чем в 99 странах мира [3], активно декларирует приверженность принципам устойчивого развития и реализует масштабные ESG-инициативы.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа реальной практики внедрения ESG-стратегии в экологически чувствительном секторе экономики, где несмотря на широкое распространение ESG-отчетности и публичных обязательств, фактические результаты реализации устойчивых стратегий нередко сопровождаются институциональными ограничениями, противоречиями между экологическими и экономическими целями, а также существенными операционными и репутационными рисками [4, с. 214].

Целью исследования является анализ опыта интеграции ESG-принципов в бизнес-стратегию нефтегазовой компании на примере Royal Dutch Shell, а также выявление ключевых направлений ESG-трансформации и сопутствующих институциональных, правовых и репутационных рисков на основе анализа судебных прецедентов (дело в Гааге 2021 г.), нарушения прав человека в Нигерии, проектов по бурению в Арктике и интегрированного отчета компании за 2024 год.

Задачи исследования:

1. Проанализировать интегрированный отчет компании Royal Dutch Shell 2024 г. на соответствие ESG-целям.
2. Выявить правовые риски на примере судебного дела в Гааге 2021 г.
3. Оценить репутационные риски и последствия нарушения прав человека в Нигерии, бурения в Арктике и «зеленого отмывания».

Научная новизна заключается в комплексной оценке практики реализации ESG-стратегии в нефтегазовом секторе на основе анализа интегрированной отчетности 2024 года и ключевых международных конфликтных кейсов, позволившей выявить институциональные ограничения ESG-модели, противоречие между устойчивым развитием и углеводородной бизнес-структурой, а также усиление правовых и репутационных рисков как структурного элемента корпоративной стратегии.

Материалы и методы

В работе использованы методы сравнительного и системного анализа, а также контент-анализ корпоративной отчетности. Эмпирическую базу составили данные интегрированного отчета компании за 2024 г., материалы судебного разбирательства 2021 г. в Гааге, а также открытые источники, освещающие проекты арктического бурения, обвинения в нарушении прав человека в Нигерии и случаи возможного «зеленого отмыwania».

Результаты и обсуждение

Рассмотрим интегрированный отчет компании Shell за 2024 г. – центральным элементом стратегии компании выступает концепция «создавать больше ценности с меньшими выбросами», которая проходит через весь отчет и задает логику интеграции ESG в управленческие и инвестиционные решения. Устойчивое развитие в данном случае не вынесено в отдельный блок корпоративной ответственности, а позиционируется как часть основной стратегии. Это отражается в том, что климатические, социальные и управленческие показатели связаны с финансовыми целями компании, системой распределения капитала и вознаграждением высшего руководства. Именно такой подход указывает на высокий уровень формальной зрелости ESG-модели, при которой нефинансовые факторы рассматриваются как драйверы долгосрочной экономической устойчивости [5, с 14–26].

Экологическая составляющая ESG занимает в отчете доминирующее положение и наиболее полно формализована с точки зрения показателей, целей и временных горизонтов. На Рисунке 1 представлены результаты деятельности компании Shell в области углеродной нейтральности и цели до 2050 г. Согласно данным из Рисунка 1 Shell ставит перед собой цель снизить число всех выбросов по Охвату 1, Охвату 2 и Охвату 3 к 2050 году до 0. В отчете говорится, что компании удалось снизить общее количество выбросов за счет снижения продаж производимой продукции. Это говорит о том, что компании придется применять радикальные меры и внедрять инновационные технологии в производственные процессы, так как на сегодняшний день кажется невозможной углеродная нейтральность компании, которая сосредоточена на добыче и переработке нефтепродуктов. Также на Рисунке 1 представлена динамика снижения выбросов по Охвату 1 и Охвату 2 до 2030 года. Компания ставит перед собой цель снизить выбросы вдвое до 2030 года, по сравнению с 2016 годом. На данный момент, видно, что с 2016 года компании удалось снизить количество выбросов лишь на 30% за счет сокращения производства, а не внедрения технологических инноваций [6, с. 87–108].

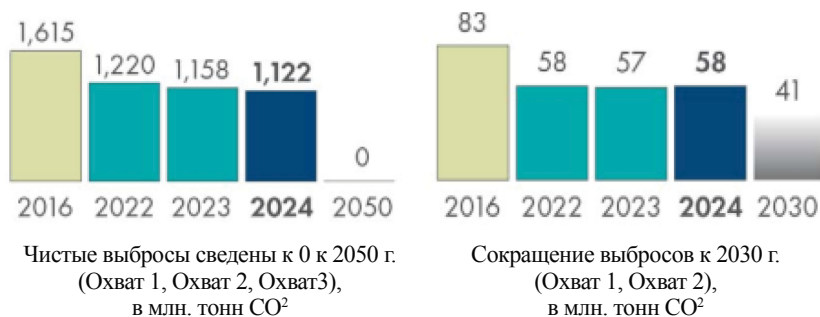


Рис. 1. Цели Shell в области углеродной нейтральности [7]
Fig. 1. Shell's carbon neutrality goals [7]

Следует отметить, что отчет ясно демонстрирует прагматичную позицию Shell в отношении энергетического перехода. Компания последовательно продвигает сжиженный природный газ как переходное топливо, способное одновременно обеспечивать энергетическую безопасность и снижать выбросы по сравнению с углем. С экономической точки зрения это усиливает устойчивость денежного потока и снижает инвестиционные риски, однако с точки зрения устойчивого развития такой подход вызывает критику за возможную консервацию углеродоемкой инфраструктуры и отсрочку более глубокой трансформации энергетической системы. В этом проявляется ключевое противоречие ESG-стратегии Shell: декларируя движение к низкоуглеродной экономике, компания сохраняет значительную зависимость от традиционного нефтегазового бизнеса, что подтверждается графиком, который представлен на Рисунке 2.

Согласно данным из Рисунка 2, компания Shell, несмотря на снижение объемов продажи нефти и газа по сравнению с 2022 и 2023 гг., наибольшую прибыль получает именно с продажи и добычи нефти и газа.

Социальная составляющая ESG в отчете представлена более сдержанно, но при этом отличается относительно высокой степенью открытости. Shell подробно раскрывает показатели промышленной и личной безопасности, признает наличие смертельных инцидентов и серьезных травм, а также фиксирует необходимость дальнейшего улучшения культуры безопасности. Такой уровень прозрачности повышает доверие к отчету, но одновременно подчеркивает, что социальные риски остаются системной проблемой для капиталоемких и технологически сложных отраслей. Параллельно компания демонстрирует прогресс в вопросах разнообразия и инклюзивности, ставя количественные цели по представительству женщин

и этнических меньшинств в руководстве, что соответствует ожиданиям институциональных инвесторов и требованиям ESG-рейтингов.

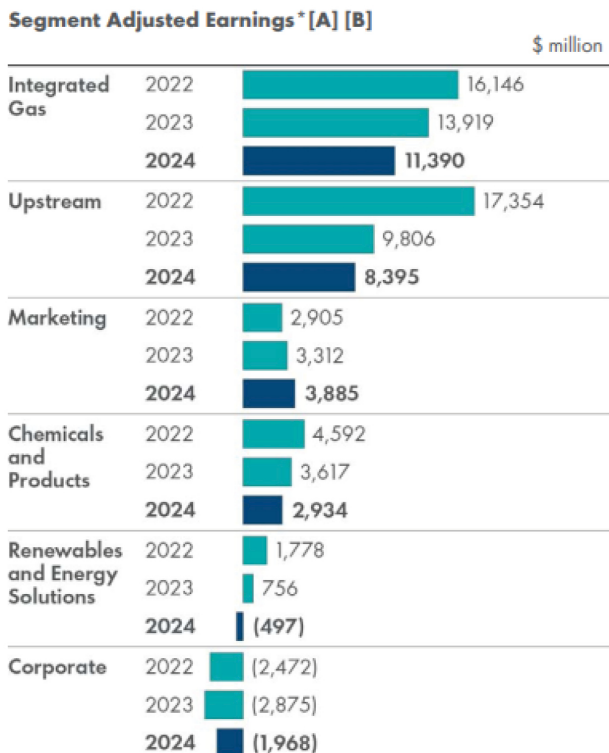


Рис. 2. Сегменты прибыли Shell [7]

Fig. 2. Shell's profit segments [7]

Корпоративное управление в модели Shell выполняет роль стабилизирующего механизма, обеспечивающего реализацию ESG-целей. Привязка вознаграждения топ-менеджмента к показателям безопасности, выбросов и финансовой эффективности, наличие специализированных комитетов совета директоров и интеграция ESG-рисков в систему корпоративного риск-менеджмента свидетельствуют о попытке превратить устойчивое развитие из декларации в управляемый процесс. Однако при всей институциональной проработанности управленческого компонента, он в большей степени закрепляет существующую стратегию, чем становится источником ее радикального пересмотра [8, с. 16–20].

Среди несомненных достоинств отчета следует отметить высокий уровень интеграции ESG и финансовой логики бизнеса, соответствие международным стандартам отчетности и отказ от излишне идеализированного нарратива. Shell признает ограничения своей модели, сложность влияния на выбросы конечного потребления и зависимость темпов декарбонизации от регуляторной среды и спроса со стороны клиентов. В то же время отчет демонстрирует ряд уязвимостей, включая риск обвинений в «зеленом отмывании», ограниченное воздействие на выбросы по Охвату 3 и сохраняющуюся правовую и репутационную неопределенность, связанную с судебными исками и давлением со стороны экологических организаций [9, с. 59–68].

Отдельного внимания в рамках анализа зарубежного опыта реализации ESG-стратегии заслуживает судебное разбирательство в Нидерландах, завершившиеся в 2021 г. вынесением решения Окружного суда Гааги в отношении компании Shell.

В мае 2021 г. Суд Гааги постановил, что компания Shell должна сократить выбросы парниковых газов, чтобы начать борьбу с проблемой изменения климата. Суд обязал Shell сократить к концу 2030 года абсолютные выбросы в результате деятельности предприятия (Охват 1) на 45% по сравнению с 2019 г. Коллективный иск был подан экологическими сообществами, такими как: «Greenpeace» и «Friends of the Earth Netherlands» от лица 17 тысяч граждан – по их утверждению компания, зная об опасных последствиях своей деятельности, не принимала достаточных усилий для снижения нагрузки на окружающую среду. Граждане Нидерландов настаивали на том, что компания Shell нарушила Европейскую конвенцию о правах человека – а точнее их право на жизнь, создавая опасность для граждан Нидерландов. Данное дело вызывало широкий диссонанс не только общественности, но и среди высшего руководства компании. Глава Shell – Бен Ван Берден заявил, что разочарован тем, что Shell выделили среди других постановлением суда, которое, по его мнению, не поможет сократить глобальные выбросы CO², так как, в случае даже если компания прекратит продажу бензина и нефтепродуктов – это не поможет миру, в виду того, что спрос на нефтепродукты останется на прежнем уровне.

Помимо того, что Shell в своей стратегии поставила перед собой цель по снижению углеродоемкости своей продукции на 6% к 2023 г., на 20% к 2030 г., на 45% - к 2035 г., и на 100% - к 2050 г., Shell стала одной из нефтяных компаний, которая включила в свою стратегию цель по снижению выбросов парниковых газов по Охвату 3 - это значит, что компания взяла

на себя ответственность за сокращение эмиссии парниковых газов от использования своей продукции (то есть от конечных потребителей, таких как авиакомпании и др.) Но даже это не помогло компании в суде, чтобы оправдать свою деятельность и одержать победу. После победы в суде организация «Друзья Земли» призвала всех эко-активистов по всему миру бороться за свои права и подавать иски на крупные корпорации, чтобы заставить их принять меры в борьбе с изменением климата.

Данный судебный прецедент стал одним из наиболее значимых событий в сфере корпоративной ответственности за климатические изменения и оказал существенное влияние на дискуссию о роли транснациональных компаний в достижении целей устойчивого развития. Решение суда, обязывающее компанию сократить совокупные выбросы парниковых газов, включая косвенные выбросы, связанные с использованием продукции конечными потребителями, продемонстрировало усиление правового давления на бизнес в рамках экологического компонента ESG. Рассмотрение данного кейса позволяет проанализировать новые регуляторные и судебные риски, с которыми сталкиваются компании при реализации ESG-стратегий, а также оценить влияние судебных решений на корпоративное управление, стратегическое планирование и долгосрочную устойчивость бизнеса.

По мнению многих исследователей, подобные события с наименьшей вероятностью могут произойти с какой-либо российской компанией, так как на данный момент в России отсутствует законодательная база, на которую можно было бы опираться в случае иска против компании - в июле 2021 года в России приняли закон № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов», который обязывает крупных загрязнителей отчитываться о своих выбросах, однако этот закон никак не сможет помочь в случае иска против корпораций, так как данный закон не содержит критериев для объемов парниковых газов, которые считаются нарушающими нормы законодательства [10].

Одним из наиболее ярких и широко обсуждаемых примеров реализации ESG-подхода в деятельности транснациональных компаний является опыт Shell в Нигерии. Деятельность компании в регионе дельты реки Нигер на протяжении нескольких десятилетий сопровождается острыми экологическими, социальными и управленческими проблемами, что сделало данный кейс предметом пристального внимания со стороны международных организаций, правозащитных структур, инвесторов и научного сообщества. В ходе разработки и эксплуатации нефтяных месторождений в регионе неоднократно фиксировались разливы нефти, загрязнение почв и

водных ресурсов, а также деградация экосистем, что негативно сказалось на условиях жизни местного населения, основными источниками дохода которого являлись рыболовство и сельское хозяйство. Существенная часть экологического ущерба была связана с износом инфраструктуры и недостаточной эффективностью системы мониторинга и предотвращения аварий.

Стоит отметить, что помимо экологических последствий, деятельность компании Shell в Нигерии сопровождалась острыми социальными конфликтами, так как местных жителей не устраивало то, что доходы от добычи нефти распределялись не в их пользу, они не участвовали в принятии решений, а также отсутствовала какая-либо компенсация за причиненный ущерб от деятельности компании. В 1990-е годы ситуация обострилась в связи с протестным движением народа огони, выступавшего против экологического ущерба и социальной маргинализации региона. Эти события привели к международному резонансу после репрессий со стороны нигерийских властей в отношении лидеров протестного движения, что вызвало обвинения в адрес компании Shell в недостаточной социальной ответственности и косвенном содействии нарушению прав человека [11].

В последующие годы компания стала объектом многочисленных судебных разбирательств и исков, поданных как пострадавшими общинами, так и неправительственными организациями. В ряде случаев суды признавали ответственность дочерних структур Shell за экологический ущерб и обязывали компанию выплачивать компенсации и осуществлять восстановительные мероприятия. Эти процессы оказали значительное влияние на репутацию компании и стали одним из факторов пересмотра подходов Shell к вопросам экологической безопасности, взаимодействия с местными сообществами и корпоративного управления [12].

Таким образом, опыт Shell в Нигерии показывает, что внедрение корпоративных стратегий в странах с высокими институциональными и социальными рисками сталкивается с серьезными ESG-проблемами. Этот кейс демонстрирует то, как тесно связаны экологические, социальные и управленческие аспекты, а также подчеркивает, что простое декларирование ESG принципов без их реального применения является малоэффективным инструментом.

Еще один кейс, в котором наглядно проявляется противоречивость традиционной экономической модели, направленной на максимальное извлечение ресурсов и получение прибыли, и принципов устойчивого развития могут послужить события 2015 г., связанные с бурением в Арктике компанией Shell. Несмотря на декларируемую приверженность принци-

пам устойчивого развития, компания продолжала реализацию высокорискового проекта по разведке нефти в Арктике, что вызвало значительный общественный резонанс. Арктический регион характеризуется высокой экологической уязвимостью, а возможные аварии в условиях отсутствия развитой инфраструктуры несут масштабные и долгосрочные негативные последствия. В результате данный проект вступил в противоречие с экологическим компонентом ESG, что поставило под сомнение согласованность стратегии Shell в области устойчивого развития.

В 2015 г. проект стал объектом масштабных международных протестов, организованных экологическими движениями, которые были поддержаны широкой общественностью. Акции прямого действия, блокирование буровых судов и активное медийное освещение привели к существенному росту репутационных рисков для компании. Для бизнеса это выразилось в повышении регуляторной неопределенности, росте нефинансовых рисков, усилении давления со стороны инвесторов и общественных институтов, ориентированных на ESG-критерии. Таким образом, экологические и социальные факторы трансформировались в экономически значимые ограничения, влияющие на инвестиционную привлекательность проекта [13].

Решение Shell о приостановке арктического бурения в 2015 г., официально объясненное неблагоприятной рыночной конъюнктурой и низкими результатами разведки, имело важное значение как для бизнеса, так и для общества. Для компании данный шаг позволил снизить репутационные и институциональные риски, однако одновременно продемонстрировал ограничения реализации ESG-стратегии в условиях ориентации на традиционные углеводородные проекты. Для общественности этот кейс стал примером того, что социальное давление и экологическая повестка способны влиять на стратегические решения крупных корпораций. В целом опыт Shell показывает, что несоответствие между заявленными ESG-принципами и фактической инвестиционной деятельностью создает существенные риски для долгосрочной устойчивости бизнеса [14].

В 2010-х гг. Shell столкнулась с обвинениями в «зеленом отмывании» из-за несоответствия между её заявлениями об устойчивом развитии и реальными инвестициями. Компания декларировала приверженность энергетическому переходу и снижению выбросов, но при этом продолжала активно финансировать проекты по добыче нефти и газа, включая рискованные, например, в Арктике [15, с. 132-141]. Это раздвоение вызвало критику экологов и инвесторов. С точки зрения ESG, экологические инициативы Shell были незначительны по сравнению с вложениями в ископаемое топливо,

что указывало на использование устойчивого развития как инструмента для продвижения имиджа компании, а не стратегической основы. Кроме того, критика касалась управленческого аспекта — компания акцентировала внимание на позитивных ESG-показателях, преуменьшая долгосрочные климатические риски [16, с. 68-82].

Для бизнеса обвинения в «зеленом отмывании» имели существенные экономические последствия, выражавшиеся в росте репутационных и регуляторных рисков, усилении давления со стороны институциональных инвесторов и повышенных требованиях к прозрачности отчетности. Для общества данный кейс стал иллюстрацией ограничений добровольных ESG-инициатив в отсутствие жестких регуляторных механизмов. В более широком контексте опыт Shell показывает, что несоответствие между заявленной устойчивой стратегией и реальной инвестиционной практикой подрывает доверие к ESG как инструменту устойчивого развития и усиливает запрос на более строгие стандарты оценки корпоративной ответственности [17].

Заключение

С учетом анализа зарубежного опыта реализации ESG-стратегии на примере Royal Dutch Shell, и выявленных правовых, репутационных и институциональных рисков, российским нефтегазовым компаниям, чтобы избежать негативных последствий было бы целесообразно [18, с. 98–119]:

1. Институционализировать систему учета и верификации выбросов парниковых газов. Несмотря на то, что закон № 296-ФЗ в настоящее время ориентирован преимущественно на отчетность крупных загрязнителей, компаниям рекомендуется внедрять расширенные системы учета выбросов (включая элементы Охват 1, Охват 2, и при возможности - Охват 3) с привлечением независимого аудита. Это позволит минимизировать потенциальные риски в случае ужесточения законодательства и повысить инвестиционную прозрачность.

2. Интегрировать ESG-показатели в систему корпоративного управления. Опыт компании Shell ярко иллюстрирует, что формального декларирования целей недостаточно, необходимо закреплять ESG-индикаторы в системе KPI высшего менеджмента, создавать специализированные комитеты при совете директоров и включать ESG-риски в общую систему риск-менеджмента [19, с. 118–138].

3. Предотвращать риски «зеленого отмывания», так как в условиях роста требований к прозрачности необходимо обеспечивать сопоставимость

публичных заявлений с фактической инвестиционной деятельностью. ESG-отчетность должна сопровождаться количественно измеримыми целями и промежуточными результатами, что позволит сохранить доверие инвесторов и партнеров [20, с. 863–882].

4. Формировать долгосрочную стратегию декарбонизации с учетом возможного ужесточения регулирования. Несмотря на то, что закон №296-ФЗ в действующей редакции не содержит жестких санкционных механизмов и критериев допустимых объемов выбросов, международная практика показывает тенденцию к усилению климатической ответственности бизнеса. Активная стратегия по адаптации бизнеса к климатическим рискам позволит российским компаниям сохранить конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках.

Таким образом, практика реализации ESG-стратегии в зарубежных компаниях на примере Shell демонстрирует двойственную природу устойчивого развития: с одной стороны – формализованную приверженность экологическим и социальным принципам, подкреплённую интегрированной отчетностью и декларируемыми целями, с другой – системные противоречия между заявленными обязательствами и реальными бизнес-решениями. Анализ отчёта выявляет заметный прогресс в области корпоративного управления и раскрытия нефинансовой информации, однако параллельно вскрывает ограничения ESG-подхода, когда он сталкивается с экономическими интересами глобальной энергетической корпорации. Судебное разбирательство в Гааге, социальные конфликты в Нигерии, обвинения в «зелёном отмывании» и спорные проекты, такие как бурение в Арктике, наглядно показывают, что ESG-стратегия остаётся уязвимой к репутационным, правовым и операционным рискам. Эти кейсы подчеркивают, что устойчивость не может быть достигнута исключительно через отчётность и декларации – она требует глубинной трансформации бизнес-модели.

Описание применения генеративной модели. Во время подготовки статьи для оптимизации структурирования материала был использован инструмент искусственного интеллекта «Chat GPT», что составляет 12% от объема научной работы. Инструмент не применялся для генерации научных выводов, интерпретации эмпирических данных или формулирования авторской позиции. После использования данного инструмента был пересмотрен и отредактирован контент. Полную ответственность за содержание опубликованной статьи беру на себя.

Список литературы

1. Федеральный закон «Об ограничении выбросов парниковых газов» от 02.07.2021 № 296-ФЗ [Электронный ресурс]. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/?ysclid=mmqbqmoafh1z438462424 (дата обращения: 03.03.2026).
2. Котова, В. А., & Середина, М. И. (2024). ESG-трансформация и устойчивое развитие: современные тенденции. *Инновационная наука*, (1–2), с. 80–85. EDN: <https://elibrary.ru/AQXPGE>
3. Каз, Е. М., Краковецкая, И. В., Нехода, Е. В., & Редчикова, Н. А. (2020). *Бизнес-модели компаний и устойчивое развитие* / науч. ред. Е. В. Нехода. Томск: Издательство Томского государственного университета, 214 с.
4. Официальный сайт Shell — О компании [Электронный ресурс]. <https://www.shell.com/who-we-are.html?ysclid=mldw78511n621668794> (дата обращения: 01.02.2026).
5. Антонова, Е. Г. (2024). Стандарты ESG в структуре корпоративных правоотношений. *Хозяйство и право*, (6), с. 14–26. <https://doi.org/10.18572/0134-2398-2024-6-14-26>. EDN: <https://elibrary.ru/OXJQVS>
6. Ломакин, Н. И., Кузьмина, Т. И., Марамыгин, М. С., Юрова, О. В., Миная, О. А., Положенцев, А. А., & Елисеева, Т. Д. (2025). Исследование ESG-трансформации региона системой искусственного интеллекта. *Наука Краснояря: экономический журнал*, (1), с. 87–108. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2025-14-1-279>. EDN: <https://elibrary.ru/HYQANI>
7. Интегрированный отчёт Shell [Электронный ресурс]. https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/annual-report/_jcr_content/root/main/section/promo/links/item0.stream/1752580693041/6c20b8111738b9a590ba145f0d1c4fa0e530dae0/shell-annual-report-2024.pdf (дата обращения: 01.02.2026).
8. Карцхия, А. А. (2022). Корпоративное управление в условиях глобальных изменений климата. *Гражданское право*, (2), с. 16–20. <https://doi.org/10.18572/2070-2140-2022-2-16-20>. EDN: <https://elibrary.ru/OYCGKV>
9. Аваков, В. А., & Шинкевич, А. И. (2024). Система показателей эффективности ESG-концепции: состояние и перспективы оценки. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*, 15(3), с. 59–68. <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2024-15-3-59-68>. EDN: <https://elibrary.ru/BCCUUU>
10. РБК Тренды — Как выбросы парниковых газов нарушают права человека [Электронный ресурс]. <https://trends.rbc.ru/trends/green/613f5d4f9a7947e08650014f?ysclid=mldwnreli6335372959> (дата обращения: 02.02.2026).
11. Причастна ли Shell к убийствам? [Электронный ресурс]. <https://amnesty.org.ru/ru/2017-11-28-shell/> (дата обращения: 02.02.2026).
12. *The New York Times*: Shell урезулирует дело о злоупотреблении на сумму 15,5 миллиона долларов [Электронный ресурс]. <https://www.nytimes.com/2009/06/09/>

- business/global/09shell.html?ysclid=mldyerz3o2109405098 (дата обращения: 02.02.2026).
13. *BBC News: Paddle in Seattle — Arctic oil drilling protest* [Электронный ресурс]. https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.64b267e5-698a06af-866059a5-74722d776562/https/www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-32770382 (дата обращения: 02.02.2026).
 14. *The New York Times: Послужной список Shell усиливает гнев тех, кто выступает против арктического бурения* [Электронный ресурс]. <https://www.nytimes.com/2015/05/13/us/shells-record-adds-to-the-anger-of-those-opposing-arctic-drilling.html?ysclid=mlfbd8yz977690348> (дата обращения: 02.02.2026).
 15. Агафонов, В. Б. (2024). ESG-принципы и гринвошинг: правовые проблемы дифференциации. *Актуальные проблемы российского права*, (9), с. 132–141. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2024.166.9.132-141>. EDN: <https://elibrary.ru/ZNGUWU>
 16. Жукова, Е. В. (2021). Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире. *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*, (6), с. 68–82. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>. EDN: <https://elibrary.ru/ESIWVI>
 17. *More Shell greenwash escapes regulation* [Электронный ресурс]. <https://adfreecities.org.uk/2024/02/more-shell-greenwash-escapes-regulation/> (дата обращения: 02.02.2026).
 18. Берендеева, А. Б. (2024). Институциональная среда устойчивого развития и ESG-трансформации российской экономики: мега-, макро-, мезо- и микроуровни. *Теоретическая экономика*, (1), с. 98–119. EDN: <https://elibrary.ru/LGFR0D>
 19. Алешкова, И. А., & Коданева, С. И. (2025). Принципы ESG в российской модели корпоративного управления: современное состояние и перспективы. *Право. Журнал Высшей школы экономики*, 18(2), с. 118–138. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2025.2.118.138>. EDN: <https://elibrary.ru/OFITWO>
 20. Назарова, В. В., Торгачкина, С. А., & Хаукка, О. В. (2024). Взаимосвязь гринвошинга и финансовых показателей компаний. *AlterEconomics*, 21(4), с. 863–882. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4.11>. EDN: <https://elibrary.ru/QXXWDX>

References

1. Russian Federation. (2021, July 2). *Federal Law No. 296-FZ dated July 2, 2021 “On Limiting Greenhouse Gas Emissions”*. ConsultantPlus. Retrieved March 3, 2026, from https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_388992/?ysclid=mmbqmqof-h1z438462424
2. Kotova, V. A., & Seredina, M. I. (2024). ESG transformation and sustainable development: Current trends. *Innovative Science*, (1–2), 80–85. EDN: <https://elibrary.ru/AQXPGE>

3. Kaz, E. M., Krakovetskaya, I. V., Nekhoda, E. V., & Redchikova, N. A. (2020). *Business models of companies and sustainable development* (E. V. Nekhoda, Ed.). Tomsk: Tomsk State University Press, 214 p.
4. Shell plc. (n.d.). *Shell — About us* [Website]. Retrieved February 1, 2026, from <https://www.shell.com/who-we-are.html?ysclid=mldw78511n621668794>
5. Antonova, E. G. (2024). ESG standards in the structure of corporate legal relations. *Economy and Law*, (6), 14–26. <https://doi.org/10.18572/0134-2398-2024-6-14-26>. EDN: <https://elibrary.ru/OXJQVS>
6. Lomakin, N. I., Kuzmina, T. I., Maramygin, M. S., Yurova, O. V., Minaeva, O. A., Polozhentsev, A. A., & Eliseeva, T. D. (2025). Research on ESG transformation of a region using artificial intelligence. *Science of Krasnoyarsk: Economic Journal*, (1), 87–108. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2025-14-1-279>. EDN: <https://elibrary.ru/HYQANI>
7. Shell plc. (2024). *Shell Integrated Report 2024* [Electronic resource]. Retrieved February 1, 2026, from https://www.shell.com/investors/results-and-reporting/annual-report/_jcr_content/root/main/section/promo/links/item0.stream/1752580693041/6c20b8111738b9a590ba145f0d1c4fa0e530dae0/shell-annual-report-2024.pdf
8. Kartskhiya, A. A. (2022). Corporate governance under global climate change. *Civil Law*, (2), 16–20. <https://doi.org/10.18572/2070-2140-2022-2-16-20>. EDN: <https://elibrary.ru/OYCGKV>
9. Avakov, V. A., & Shinkevich, A. I. (2024). Performance indicators system for ESG concept: Status and assessment prospects. *Bulletin of Samara University. Economics and Management*, 15(3), 59–68. <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2024-15-3-59-68>. EDN: <https://elibrary.ru/BCCUUU>
10. RBC Trends. (n.d.). *How greenhouse gas emissions violate human rights* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://trends.rbc.ru/trends/green/613f5d4f9a7947e08650014f?ysclid=mldwnreli6335372959>
11. Amnesty International Russia. (2017, November 28). *Is Shell involved in murders?* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://amnesty.org.ru/ru/2017-11-28-shell/>
12. The New York Times. (2009, June 9). *Shell to settle abuse case for \$15.5 million* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://www.nytimes.com/2009/06/09/business/global/09shell.html?ysclid=mldyerz3o2109405098>
13. BBC News. (n.d.). *Paddle in Seattle — Arctic oil drilling protest* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.64b267e5-698a06af-866059a5-74722d776562/https/www.bbc.co.uk/news/world-us-canada-32770382
14. The New York Times. (2015, May 13). *Shell's track record fuels anger of Arctic drilling opponents* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://>

- www.nytimes.com/2015/05/13/us/shells-record-adds-to-the-anger-of-those-opposing-arctic-drilling.html?ysclid=mlfbdb18yz977690348
15. Agafonov, V. B. (2024). ESG principles and greenwashing: Legal issues of differentiation. *Actual Problems of Russian Law*, (9), 132–141. <https://doi.org/10.17803/1994-1471.2024.166.9.132-141>. EDN: <https://elibrary.ru/ZNGUWU>
 16. Zhukova, E. V. (2021). Main trends in ESG agenda development: A review in Russia and worldwide. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics*, (6), 68–82. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>. EDN: <https://elibrary.ru/ESIWVI>
 17. Adfree Cities. (2024, February). *More Shell greenwash escapes regulation* [Electronic resource]. Retrieved February 2, 2026, from <https://adfreecities.org.uk/2024/02/more-shell-greenwash-escapes-regulation/>
 18. Berendeeva, A. B. (2024). Institutional environment of sustainable development and ESG transformation of the Russian economy: Mega-, macro-, meso-, and micro-levels. *Theoretical Economics*, (1), 98–119. EDN: <https://elibrary.ru/LG-FROD>
 19. Aleshkova, I. A., & Kodaneva, S. I. (2025). ESG principles in the Russian model of corporate governance: Current state and prospects. *Law. Journal of the Higher School of Economics*, 18(2), 118–138. <https://doi.org/10.17323/2072-8166.2025.2.118.138>. EDN: <https://elibrary.ru/OFITWO>
 20. Nazarova, V. V., Torgachkina, S. A., & Haukka, O. V. (2024). Relationship between greenwashing and financial performance of companies. *AlterEconomics*, 21(4), 863–882. <https://doi.org/10.31063/AlterEconomics/2024.21-4>.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Александров Георгий Александрович, аспирант

Казанский (Приволжский) Федеральный Университет
ул. Кремлевская, 18, г. Казань, Республика Татарстан, Российская Федерация
gerka21tweety@yandex.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Georgiy A. Aleksandrov, graduate student

Kazan Federal University
18, Kremlevskaya Str., Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation
gerka21tweety@yandex.ru

Поступила 05.11.2025

После рецензирования 10.12.2025

Принята 17.12.2025

Received 05.11.2025

Revised 10.12.2025

Accepted 17.12.2025