

Научная статья

УДК 338.47

<https://doi.org/10.24158/pep.2022.5.9>

## ESG-трансформация как фактор инновационного управления компанией сферы железнодорожного транспорта

Дарья Васильевна Щербакова<sup>1</sup>, Руслан Исламович Мамедгулиев<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup>[daria.ranepa@gmail.com](mailto:daria.ranepa@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-0422-3968>

<sup>2</sup>[mamedguliev-ruslan2000@yandex.ru](mailto:mamedguliev-ruslan2000@yandex.ru)

**Аннотация.** Одним из трендов современной мировой экономики стал переход к концепции устойчивого развития организаций с учётом экологической повестки. Целью данной статьи стала оценка реализации ESG-подхода как фактора инновационного управления в крупной железнодорожной компании. В процессе работы были изучены труды исследователей в сфере ESG-подхода, отчёты и стратегические документы РЖД, материалы консалтинговых фирм «SBS Consulting» и «PwC», а также нормативно-правовые акты в области устойчивого развития и экологии. ESG-трансформация РЖД связана с внедрением наукоемких разработок на железнодорожном транспорте и инфраструктурных объектах, реализацией проектов, направленных на сохранение окружающей среды и уменьшение антропогенного влияния человека на природу. В холдинге разрабатываются корпоративные социальные программы для работников с целью поддержки их мотивации и закрепления экологических привычек, совершенствуются бизнес-процессы и транспортная логистика. Применение компанией ESG-стратегии позволяет привлечь средства для импакт-инвестирования и развития «зелёных» технологий. Санкционное давление, оказываемое зарубежными странами на экономику РФ, может сказаться на задержке реализации ESG-повестки РЖД, что является нежелательным сценарием для компании.

**Ключевые слова:** ESG-трансформация, декарбонизация, железнодорожный транспорт, импакт-инвестирование, инновации, экология, устойчивое развитие, человеческий капитал

**Для цитирования:** Щербакова Д.В., Мамедгулиев Р.И. ESG-трансформация как фактор инновационного управления компанией сферы железнодорожного транспорта // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 5. С. 66–72. <https://doi.org/10.24158/pep.2022.5.9>.

Original article

### ESG-transformation as a factor of innovative management of a railway transport company

Daria V. Shcherbakova<sup>1</sup>, Ruslan I. Mamedguliev<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>North-West Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup>[daria.ranepa@gmail.com](mailto:daria.ranepa@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0003-0422-3968>

<sup>2</sup>[mamedguliev-ruslan2000@yandex.ru](mailto:mamedguliev-ruslan2000@yandex.ru), <https://orcid.org/0000-0003-0422-3968>

**Abstract.** One of the trends in the modern world economy was the transition to the concept of sustainable development of organizations, taking into account the environmental agenda. The purpose of this work was to evaluate the implementation of the ESG approach as a factor of innovative management in a large railway company. In the course of the work, the works of researchers in the field of ESG approach, reports and strategic documents of Russian Railways, materials of consulting firms “SBS Consulting” and “PwC”, as well as regulatory legal acts in the field of sustainable development and ecology were studied. The ESG transformation of Russian Railways is associated with the introduction of high-tech developments in railway transport and infrastructure facilities, the implementation of projects aimed at preserving the environment and reducing the anthropogenic impact of man on nature. The holding company develops corporate social programs for employees to support their motivation and reinforce environmental habits, and improves its business processes and transport logistics. The company’s application of the ESG strategy allows it to attract funds for impact investment and the development of “green” technologies. The sanctions pressure exerted by foreign countries on the Russian economy may affect the delay in the implementation of the Russian Railways ESG agenda, which is an undesirable scenario for the company.

**Keywords:** ESG transformation, decarbonization, railway transport, impact investment, innovation, environment, sustainable development, human capital

**For citation:** Shcherbakova D.V. & Mamedguliev R.I. (2022) ESG-transformation as a factor of innovative management of a railway transport company. *Society: Politics, Economics, Law.* (5), 66–72. Available from: doi:10.24158/pep.2022.5.9 (In Russian).

Забота об экологии и обеспечение достойного будущего для планеты подразумевают ответственность всего мира в целом, включая государства, различного рода организации, отдельных людей. Всё чаще в разных странах мира вводится ценность бережного отношения и сохранения природы в связи с увеличивающимся антропогенным воздействием человека на неё. В последние годы широкое распространение получила концепция устойчивого развития ESG, предполагающая учет трёх показателей: осуществления экологического потребления ресурсов и бережного отношения к окружающей среде (E – environmental), выполнения социальных обязательств перед сотрудниками, потребителями и обществом в целом (S – social), а также корпоративного управления, направленного на построение дружественных взаимоотношений с государством, инвесторами и потребительским сектором с целью предотвращения ущерба природным богатствам планеты (G – governance).

Под ESG-деятельностью понимается функционирование организаций с учётом данной концепции устойчивого развития, а ESG-трансформация – это постепенный их переход к такой системе управления. Компании и государства создают собственные ESG-повестки, включая в них такие параметры, как модернизация производств, приведение выбросов углеродов к «нулевому показателю» и разумное потребление людьми природных ресурсов. Согласно концепции ESG-вопросы экологического потребления ресурсов, социальная ответственность и особенности корпоративного управления неразрывно связаны друг с другом, выражаются в общем подходе к управлению организацией, а уровень внедрения ESG-инноваций в компании влияет в перспективе на её конкурентоспособность на рынке и уровень привлечения инвестиций (Ильинский, Щербакова, 2013).

Вопросами ESG-трансформации организаций занимаются российские и зарубежные исследователи (Liang, Renneboog, 2020). Отечественные учёные М.И. Емец (2022), Е.В. Жукова (2021) указывают на то, что идеи концепции устойчивого развития заложены в национальных приоритетах и целях Российской Федерации, и в будущем инвесторы будут заинтересованы только в тех компаниях, которые вкладывают свои ресурсы в «зелёное» развитие. В зарубежной литературе отмечается, что представление отчётов компаний по ESG-факторам в открытом доступе способствует корпоративной эффективности и устойчивому росту, а также усилению конкурентных преимуществ на рынке (Pedersen et al., 2020).

Для начала надо сказать, что ориентация на ESG-трансформацию выражена в 17 целях в области устойчивого развития, сформулированных Организацией Объединённых Наций (далее – ООН) в 2015 году. Эти цели включают в себя достижение таких показателей, как повсеместная ликвидация нищеты, голода и обеспечение здорового образа жизни людей независимо от возраста и пола, создание стойкой инфраструктуры в соответствии с достижениями индустриализации и инноваций, сокращение неравенства, забота о сохранении экосистем планеты и т.д. (Сахаров, Колмар, 2019).

Следует подчеркнуть, что ESG-деятельность организаций не может быть возможна без участия государства – национальные системы экологического регулирования призваны обеспечивать их функционирование на основе соответствующих норм и правил по выбросу парниковых газов и иных вредных веществ в окружающую среду, введения углеродных налогов, обеспечения системы торговли специальными квотами, иными экологическими и социальными льготами. Например, в нашей стране Российским экологическим оператором в 2021 году были разработаны декларация и ESG-стандарт по обращению с отходами, а Правительством Российской Федерации – утверждены: таксономия развития зелёных и адаптационных инновационных проектов, цели, основные направления и критерии устойчивого (в том числе «зелёного») развития Российской Федерации<sup>1</sup>. На федеральном уровне создан портал «Россия ESG» (Айснер, Наумов, 2021).

К числу направлений устойчивого развития, обозначенных Правительством Российской Федерации, относятся: промышленность, энергетика, сельское хозяйство, строительство, устойчивая инфраструктура, обращение с отходами, водоснабжение и водоотведение, природные

---

<sup>1</sup> Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 21.09.2021 № 1587 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» ; Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации : Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

ландшафты, биоразнообразии, а также промышленная техника и транспорт. Правительство Российской Федерации совместно с Банком России предлагает инвесторам заниматься устойчивым инвестированием, принимая во внимание анализ и учёт факторов устойчивого развития, сформулированных ООН, а также отдавать предпочтение компаниям, осуществляющим политику и управление в сфере охраны окружающей среды и развития человеческого капитала<sup>1</sup>. Согласно рекомендациям Банка России<sup>2</sup> компаниям с целью повышения собственной инвестиционной привлекательности рекомендуется публично представлять информацию о воздействии собственной организации на окружающую среду, заявлять о рисках и возможностях в компании, связанных с ESG-факторами, а также выставлять в открытый доступ сведения об эффективности собственной деятельности и своих позициях на мировом и отечественном рынках (Галазова, 2018).

В настоящее время невозможно представить себе компанию или сферу бизнеса, у которой в стратегических приоритетах не заложены принципы ESG-трансформации. На отечественном рынке можно выделить топливно-энергетические («Роснефть», «Лукойл», «Газпромнефть») и добывающие корпорации («Норильский никель», «Алроса», «ЕВРАЗ»), а также телекоммуникационные компании («МТС», «Билайн», «Ростелеком»), успешно реализующие принципы устойчивости развития и отражающие их перспективное развертывание в своих бизнес-планах<sup>3</sup>.

Учреждения финансового сектора России тоже осуществляют постепенный переход к принципам ESG-управления: так, в «Сбере», «РоссельхозБанке» и «Совкомбанке» были подготовлены корпоративные стратегии ESG-развития, разработаны механизмы кредитования клиентов с учётом факторов устойчивого развития экономики и выпуска «зелёных» облигаций. Банки предлагают компаниям под экологические цели привлечь капитал через «зелёные» облигации и кредиты, а также взять ESG-кредит, величина ставки по которому зависит от показателей реализации ESG-трансформации в компании: по отчётам организации и оценкам международных рейтинговых агентств (Смирнов, 2021).

Компания «Российские железные дороги» является одной из первых отечественных организаций, вступивших на путь устойчивого развития. В 2007 году она стала участником Глобального договора ООН. В 2020 году холдинг «РЖД» присоединился к Декларации Международного союза железных дорог по устойчивому развитию, согласно которой обязуется к 2050 году прийти к углеродной нейтральности и обеспечить декарбонизацию транспорта.

Интересно, что сроки достижения показателя «нулевого» выброса углеводородов у железнодорожных компаний разных стран различаются. Например, в декларации отмечено, что компании «Österreichische Bundesbahnen» Австрии и «Indian Railways» Индии достигнут углеродной нейтральности к 2030 году, «SNCF» Франции – к 2035 году, в 2050 году этот показатель будет характеризовать деятельность компании «Deutsche Bahn» в Германии, «Ferrovie dello Stato Italiane» – в Италии, «Network Rail» – в Великобритании, а вот Китайские предприятия смогут прийти к нему ориентировочно к 2060 году<sup>4</sup>.

Помимо этого, Международным союзом железных дорог ведётся работа по консультированию и мониторингу железнодорожных компаний в следующих направлениях устойчивого развития: обеспечение качества воздуха, создание циркулярной экономики, подавление шума и вибрации; решаются также вопросы по устойчивому землепользованию.

Организацией «Sustainalytics» разработан рейтинг ESG-рисков, в котором представлены компании из различных секторов мировой экономики, включая транспортные железнодорожные компании (табл. 1), в зависимости от уровня их воздействия на окружающую среду<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> О рекомендациях по реализации принципов ответственного инвестирования : информационное письмо Банка России от 15.07.2020 № ИН-06-28/111 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс»..

<sup>2</sup> О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ : информационное письмо Банка России от 12.07.2021 N ИН-06-28/49 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

<sup>3</sup> Исследования и аналитика. Развитие принципов ответственного инвестирования в мире и России. Оценка компаний по степени раскрытия ESG-информации [Электронный ресурс] // SBS. URL: <https://www.sbs-consulting.ru/about/issledovaniya-i-analitika/> (дата обращения: 19.04.2022).

<sup>4</sup> Информационный бюллетень ОАО РЖД: основные итоги работы в I полугодии 2021 г., департамент зарубежных проектов и международного сотрудничества, август 2021 г. [Электронный ресурс] // ОмГУПС. URL: [https://www.omgups.ru/innov/presentations/inf\\_blt.pdf](https://www.omgups.ru/innov/presentations/inf_blt.pdf) (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>5</sup> Company ESG Risk Ratings. Sustainalytics' ESG Risk Ratings offer clear insights into the ESG risks of companies [Электронный ресурс] // Sustainalytics.com. URL: <https://www.sustainalytics.com/esg-ratings> (дата обращения: 17.05.2022).

**Таблица 1 – Рейтинг ESG-риска среди железнодорожных компаний мира (приведены данные на май 2022 г.)**

№	Название компании	Страна	Рейтинг ESG-риска	Позиция в отрасли	Общий рейтинг
1	«Canadian National Railway Co.»	Канада	16,0/низкий	20	1 660
2	«Burlington Northern Santa Fe»	США	20,6/средний	89	3 789
3	«Deutsche Bahn»	Германия	24,4/средний	182	5 895
4	«Indian Railways»	Индия	24,9/средний	189	6 204
5	«East Japan Railway Company»	Япония	25,1/средний	194	6 303
6	«Union Pacific Railroad»	США	25,2/средний	197	6 362
7	«SNCF»	Франция	25,5/средний	205	6 511
8	«Пекино-Шанхайская высокоскоростная железная дорога»	Китай	31,9/высокий	320	10 007
9	«Грузинская железная дорога»	Грузия	32,6/высокий	325	10 321
10	«Российские железные дороги»	Россия	34,6/высокий	336	11 183

По данным ESG-рэнкинга российских компаний RAEX-Europe на март 2022 года<sup>1</sup>, холдинг входит в топ-20 по устойчивому развитию среди корпораций из России. В настоящее время в этой компании реализуется «Экологическая стратегия ОАО РЖД на перспективу до 2030 года»<sup>2</sup>, целями которой являются: сбалансированное развитие компании на основе рационального использования ресурсов, сохранение и восстановление природных систем, обеспечение качества окружающей среды в зоне влияния объектов инфраструктуры компании, предотвращение и ликвидация экологического ущерба.

На наш взгляд, несмотря на то, что железнодорожный транспорт является одним из экологически чистых видов транспорта, в будущем его будут ожидать серьезные перемены. В связи с сокращением невозобновляемых природных ресурсов (таких как нефть и уголь, необходимых для выработки электроэнергии) в перспективе подвижному пассажирскому и грузовому составам компании и объектам транспортной инфраструктуры понадобится серьезная техническая трансформация с переориентацией на «зеленую» энергетику. И пути решения этой проблемы уже успешно найдены. К примеру, в 2012 году в Анапе на крыше железнодорожного вокзала были установлены солнечные электрогенераторы, которые вырабатывают до 70 % электроэнергии, используемой станцией в летнее время. А депо «Подмосковная» является единственным в стране, имеющим сертификат BREEAM и соответствующим европейским экологическим стандартам. Для организации системы отопления в депо были использованы высокоэффективные водяные инфракрасные излучатели. Кроме того, в нём предусмотрено воздушное отопление с системой рекуперации (повторного применения использованных ресурсов)<sup>3</sup>.

Железнодорожная компания в рамках направления устойчивого развития занимается сохранением и обогащением природных территорий. Холдинг РЖД и Министерство природных ресурсов и экологии совместно разработали программу по охране окружающей среды территории вокруг озера Байкал. Созданный план мероприятий позволяет провести реконструкцию инфраструктуры Байкало-Амурской и Транссибирской магистралей без причинения существенного вреда природе. На Байкале создана система экологического мониторинга за состоянием проведения работ и оценки негативного воздействия на природу, проводятся мероприятия по очистке береговой линии озера. На ближайших к водоёму станциях была организована система раздельного сбора мусора, а отопительные печи для обогрева рабочих теперь функционируют на основе электроэнергии вместо горючего топлива. Во время проведения работ было восстановлено около 20 гектаров зелёных насаждений, снижено негативное воздействие на природные памятники регионального значения «Слюдянское озеро» и «Мыс Шаманский».

Интересен также опыт РЖД, связанный с заботой о животных и природном биоразнообразии. На полосах отвода железнодорожных путей в районе станций и вокзалов размещена специальная светоотражающая лента, не позволяющая животным заходить за ограничительные линии. При этом компания организывает совместные обходы близлежащих к железным дорогам лесных территорий лесничими и представителями охотничьих хозяйств<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ESG Ranking of Russian Companies 2022 as of 15.03.2022 [Электронный ресурс] // Raexpert.eu. URL: [https://raexpert.eu/esg\\_corporate\\_ranking/](https://raexpert.eu/esg_corporate_ranking/) (дата обращения: 19.04.2022).

<sup>2</sup> Экологическая стратегия ОАО «РЖД» до 2020 года и на перспективу до 2030 года [Электронный ресурс] // РЖД. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=958> (дата обращения: 18.04.2022).

<sup>3</sup> Устойчивое развитие и инфраструктура: обзор трендов в России и мире [Электронный ресурс] // ВЭБ.РФ. URL: [https://xn--90ab5f.xn--p1ai/downloads/spief\\_sd\\_short\\_final\\_02.05.2021\\_1.pdf](https://xn--90ab5f.xn--p1ai/downloads/spief_sd_short_final_02.05.2021_1.pdf) (дата обращения: 20.04.2022).

<sup>4</sup> Годовой отчёт ОАО «Российские железные дороги» за 2020 год [Электронный ресурс] // РЖД. URL: [https://ar2020.rzd.ru/download/full-reports/ar\\_ru\\_annual-report\\_pages\\_rzd\\_2020.pdf](https://ar2020.rzd.ru/download/full-reports/ar_ru_annual-report_pages_rzd_2020.pdf) (дата обращения: 22.04.2022).

Как уже было отмечено, достижение РЖД углеродной нейтральности планируется к 2050 году. Это станет возможным через переход к «зелёной» энергетике (возобновляемым источникам энергии), применение альтернативных видов топлива (водород, аккумуляторы, газ) и электрификацию загруженных железнодорожных магистралей. По состоянию на 2021 год, в России эксплуатационная длина сети железных дорог составляет 85 тысяч километров, однако только 51 % из них представляют собой электрифицированные линии (когда, например, в Китае, этот показатель равен 73 % от протяжённости в 146 тысяч километров, в Индии – 68 % от 68 тысяч километров)<sup>1</sup>. На участках железнодорожных путей, где невозможно проведение электрической связи, дизельные поезда могут быть заменены на транспорт, работающий на экологически чистых видах топлива и на возобновляемых источниках энергии. Разработка таких составов будет наиболее актуальна в перспективе для выхода на международный B2B-рынок, так как всё больше стран (Швейцария, Норвегия, Индия, Германия и др.) распространяют запрет на использование двигателей внутреннего сгорания и дизелей, а также угля. Появление таких поездов может сократить количество выбросов парниковых газов в атмосферу и на территории России.

Актуализация ESG-подхода в «Российских железных дорогах» может решить вопрос развития человеческого капитала внутри компании. В ходе проведённого исследования документов холдинга было выявлено, что на данном этапе потребность в экологии до сих пор не закреплена в качестве ключевой ценности компании (ценностями бренда РЖД в настоящее время являются «партнёрство», «открытость к инновациям» и «ценность – в людях»). Однако включение «зелёной» ориентации в перечень приоритетных задач компании может повлиять на развитие экологических привычек среди работников железнодорожной сферы, пассажиров компании, а в перспективе – стать источником распространения этой тенденции на российское общество в целом (Чеченова, 2022).

В холдинге уже разработаны «Долгосрочная программа развития человеческого капитала ОАО РЖД на период до 2025 года»<sup>2</sup> и «Проект по отдельному сбору вторичных материальных ресурсов в компании»<sup>3</sup>. Однако нынешняя корпоративная программа компании в области экологического просвещения состоит из краткосрочных мероприятий-проектов (Мячикова, Селина, 2020: 79). Политику РЖД в области экологии можно переориентировать под непрерывную операционную деятельность путём создания цифрового приложения по сбору отходов и получению стимулирующих выгод как для сотрудников, так и для обычных пассажиров. Например, за собранное определённое количество пластиковой тары при сдаче их в специализированные автоматы-приёмники, которые можно установить на железнодорожных вокзалах и станциях, пассажир сможет получить бесплатный билет на проезд в электропоезде или скидку на дальнюю поездку (как это делается в Италии<sup>4</sup>).

Российская компания «SBS-Consulting» отмечает<sup>5</sup>, что следование мировой экологической повестке и реализация организациями принципов устойчивого развития в собственной корпоративной среде создаёт немало выгодных преимуществ для роста доходов и увеличения кредитных рейтингов организации. Открытое предствление «Российскими железными дорогами» данных компании в области устойчивого развития (например, по энергопотреблению вне организаций, негативному воздействию на окружающую среду через цепочки поставок, использованию детского труда, оценке воздействия продуктов и услуг на здоровье и безопасность и др.) может укрепить деловую репутацию компании и повысить ее стратегическое позиционирование на рынке, а также увеличить доходность ее акций (Диваева, 2022).

Сегодня ESG-подход – это мировой тренд, который нельзя игнорировать. Развитие «Российских железных дорог» по пути следования ESG-принципам поможет холдингу получить новые инвестиции во внутреннюю деятельность и развитие наукоемких технологий на транспорте. Согласно исследованиям консалтинговой компании «PwC»<sup>6</sup> в последние годы использование

---

<sup>1</sup> Информационный бюллетень ОАО РЖД: основные итоги работы в I полугодии 2021 г. ...

<sup>2</sup> Долгосрочная программа развития ОАО «РЖД» до 2025 года [Электронный ресурс] // РЖД. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=1359> (дата обращения: 17.05.2022).

<sup>3</sup> О реализации проекта по отдельному сбору вторичных материальных ресурсов : распоряжение ОАО РЖД от 05.12.2013 № 2676р [Электронный ресурс] // Железнодорожные документы. URL: <https://jd-doc.ru/2013/dekabr-2013/5003-rasporuyazhenie-oao-rzhd-ot-05-12-2013-n-2676r> (дата обращения: 17.05.2022).

<sup>4</sup> Сдай и катайся: в римском метро пластиковые бутылки можно обменять на билет [Электронный ресурс] // Российская газета. URL: <https://rg.ru/2019/07/25/v-rimskom-metro-plastikovye-butyli-mozhno-obmeniat-na-bilet.html> (дата обращения: 23.04.2022).

<sup>5</sup> Экологический менеджмент на корпоративном уровне : отчёт компании SBS Consulting. Сентябрь 2021 г. [Электронный ресурс] // SBS. URL: <https://clck.ru/hC3fv> (дата обращения: 19.04.2022).

<sup>6</sup> Путь к ESG на рынке прямых инвестиций: от соблюдения требований к созданию ценности : глобальное исследование по вопросам ответственного инвестирования частного капитала, 2021 г. [Электронный ресурс] // PwC. URL: <http://www.preqveca.ru/comments/download/523/> (дата обращения: 24.04.2022).

ESG-стратегии компаниями всё больше влияет на уровень привлечения инвестиций в устойчивое развитие. Возможности импакт-инвестирования, направленного на благотворное социальное и экологическое воздействие наряду с финансовой отдачей, возрастают, и использование их РЖД будет давать положительный эффект как для самой компании, так и для общества в целом.

Применение компанией ESG-подхода повышает ее привлекательность в качестве объекта венчурных инвестиций. Для бизнес-акторов, размещающих свой капитал в этой сфере, важно, чтобы вносимые ими вложения не приносили им материальный ущерб и давали возможность зарабатывать, а сами объекты инвестирования оставались надёжными, доходными и устойчивыми по высокой стоимости акций (Pedersen et al., 2020). На данном этапе «Российские железные дороги» занимают первое место на рынке «зелёных» облигаций, крупнейшим ESG-заёмщиком на локальном рынке. Надеемся, что компания продолжит устойчивое управление и сможет сохранить эти позиции в дальнейшем.

Хотелось бы отметить, что достижение целей устойчивого развития возможно при совместных усилиях государства, общества и бизнеса. Опыт внедрения компанией «Российские железные дороги» инициатив по устойчивому развитию должен распространяться и на другие секторы российской и мировой экономики в целом. Формирование благоприятных условий для транзитного потенциала РЖД, совершенствование её перевозочной и логистической деятельности происходит при активном участии компании в деятельности международных организаций: Организации сотрудничества железных дорог, Международного союза железных дорог, Совета по железнодорожному транспорту государств – участников СНГ, Международного координационного совета по трансъевразийским перевозкам, Комитета по внутреннему транспорту Европейской экономической комиссии ООН, Шанхайской организации сотрудничества, содружества стран БРИКС и др. (Чеченова, 2022).

Произведённая оценка направлений развития концепции устойчивости в «Российских железных дорогах» подтверждает, что отечественный холдинг проводит трансформацию бизнеса согласно целям устойчивого развития ООН, включая заботу и поддержку состояния окружающей среды. Как указывают материалы консалтинговых компаний, приведённые выше, внедрение «зелёных» технологий на железнодорожном транспорте может стать не только полезным в вопросе охраны и защиты окружающей среды, но ещё и прибыльным делом за счет «зелёных» инвестиций государства и бизнеса в железные дороги как в экологически чистый вид транспорта и финансово привлекательный проект.

Проведение ESG-трансформации в РЖД порождает интересы, стимулы и предложения по вовлечению новых сотрудников в динамично развивающийся транспортный бизнес, создаёт корпоративные условия по удержанию ценных кадров в компании и мотивации персонала на продолжительный период.

На данном этапе в «Российских железных дорогах» проведена большая работа по внедрению в компанию ESG-повестки. В перспективе холдинг может продолжить заниматься «зелёными» реновациями и совершенствовать объекты собственной транспортной инфраструктуры, включая железнодорожные депо, вокзалы и станции. Несмотря на современную нестабильность, для компании стратегически важно развитие наукоёмких технологий на транспорте и создание локомотивов, работающих на альтернативной энергетике в связи с тенденцией декарбонизации отечественной экономики. Отдельным направлением работы компании может стать решение вопроса по созданию технологий, направленных на накопление электроэнергии с помощью альтернативных источников энергии, для объектов транспортной железнодорожной инфраструктуры, находящихся в Арктической зоне Российской Федерации.

Подводя итог, отметим: ESG-трансформация холдинга ОАО «Российские железные дороги» является инновационным фактором управления компанией, способствующим улучшению экологического состояния окружающей среды, совершенствованию транспортных технологий, повышению уровня развития человеческого капитала среди сотрудников и модернизации корпоративного управления железнодорожной компанией.

#### **Список источников:**

Айснер Л.Ю., Наумов О.Д. ESG-управление и глобальный кризис: трансформация управленческих стратегий государства в XXI веке // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Курск, 2021. С. 19–22.

Галазова С.С. Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие компаний и финансовую результативность корпоративного сектора // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2018. № 4 (64). С. 81–86.

Диваева Э.А. Условия трансформации ESG-принципов: экономические и социальные аспекты // Инновации и инвестиции. 2022. № 1. С. 65–70.

Емец М.И. Вклад зеленых облигаций в декарбонизацию экономики // Экономическая безопасность. 2022. Т. 5, № 1. С. 143–154. <https://doi.org/10.18334/ecsec.5.1.114071>.

- Жукова Е.В. Основные тенденции развития ESG-повестки: обзор в России и в мире // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2021. Т. 18, № 6 (120). С. 68–82. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-6-68-82>.
- Ильинский И.В., Щербакова Д.В. Организационные инновации: причины торможения и сопротивления // Дизайн. Материалы. Технология. 2013. № 3 (28). С. 114–119.
- Мячикова К.А., Селина О.В. Особенности формирования человеческого капитала ОАО «РЖД» // Институты развития человеческого потенциала в условиях современных вызовов: в 2 т. Екатеринбург, 2020. Т. 2. С. 77–85.
- Сахаров А.Г., Колмар О.И. Перспективы реализации Целей устойчивого развития ООН в России // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. 2019. Т. 14, № 1. С. 189–206. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2019-01-11>.
- Смирнов В.Д. Особенности управления банками ESG-рисками // Экономика. Налоги. Право. 2021. № 4. с. 85–95. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2021-14-4-85-95>.
- Чеченова Л.М. Ориентиры «Российских железных дорог» в стратегии устойчивого развития // Методология развития управления, экономики и образования. Пенза, 2022. С. 73–82.
- Liang H., Renneboog L. Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance: A Review of the Literature. Oxford, 2020. 43 p. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3698631>.
- Pedersen L.H., Fitzgibbons S., Pomorski L. Responsible Investing: The ESG-Efficient Frontier // Journal of Financial Economics. 2020. Vol. 142, iss. 2. P. 572–597. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001>.

## References:

- Aisner, L. Yu. & Naumov, O. D. (2021) ESG-Governance and the Global Crisis: Transforming State Governance Strategies in the XXI Century. In: *Trendy razvitiya sovremennogo obshchestva: upravlencheskie, pravovye, ekonomicheskie i sotsial'nye aspekty*. Kursk, pp. 19–22 (in Russian).
- Chechenova, L. M. (2022) Orientiry «Rossiiskikh zheleznykh dorog» v strategii ustoichivogo razvitiya [Russian Railways' Benchmarks in the Sustainable Development Strategy]. In: *Metodologiya razvitiya upravleniya, ekonomiki i obrazovaniya*. Penza, pp. 73–82 (in Russian).
- Divaeva, E. A. (2022) Conditions for the Transformation of ESG Principles: Economic and Social Aspects. *Innovatsii i investitsii*. (1), 65–70 (in Russian).
- Emets, M. I. (2022) Relationship between Green Bonds Issuance and Decarbonization. *Ekonomicheskaya bezopasnost'*. 5 (1), 143–154. Available from: doi:10.18334/ecsec.5.1.114071 (in Russian).
- Galazova, S. S. (2018) Influence of ESG-Factors on Sustainable Development of Companies and Financial Performance of Corporate Sector. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINKh)*. (4 (64)), 81–86 (in Russian).
- Il'inskiy, I. V. & Shcherbakova, D. V. (2013) Organizatsionnye innovatsii: prichiny tormozheniya i soprotivleniya [Organizational Innovations: Causes of Inhibition and Resistance]. *Dizain. Materialy. Tekhnologiya*. (3 (28)), 114–119 (in Russian).
- Liang, H. & Renneboog, L. (2020) *Corporate Social Responsibility and Sustainable Finance: A Review of the Literature*. Oxford. 43 p. Available from: doi:10.2139/ssrn.3698631.
- Myachikova, K. A. & Selina, O. V. (2020) Features of Forming Human Capital of the Company JSC «Russian Railways». In: *Instituty razvitiya chelovecheskogo potentsiala v usloviyakh sovremennykh vyzovov*. Vol. 2. Ekaterinburg, pp. 77–85 (in Russian).
- Pedersen, L. H., Fitzgibbons, S. & Pomorski, L. (2020) Responsible Investing: The ESG-Efficient Frontier. *Journal of Financial Economics*. 142 (2), 572–597. Available from: doi:10.1016/j.jfineco.2020.11.001.
- Sakharov, A. G. & Kolmar, O. I. (2019) Prospects of Implementation of the UN SDG in Russia. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika*. 14 (1), 189–206. Available from: doi:10.17323/1996-7845-2019-01-11 (in Russian).
- Smirnov, V. D. (2021) Features of ESG Risk Management by Banks. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. (4), 85–95. Available from: <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2021-14-4-85-95> (in Russian).
- Zhukova, E. V. (2021) Key Trends in ESG-Agenda Development: Reviewing the Situation in Russia and the World. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*. 18 (6 (120)), 68–82. Available from: doi:10.21686/2413-2829-2021-6-68-82 (in Russian).

## Информация об авторах

**Д.В. Щербакова** – кандидат социологических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия. [https://www.elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=765413](https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=765413).

**Р.И. Мамедгулиев** – студент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Санкт-Петербург, Россия.

## Information about the authors

**D.V. Shcherbakova** – PhD in Sociology, Associate Professor, Department of State and Municipal Management, North-Western Institute of Management - Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia. [https://www.elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=765413](https://www.elibrary.ru/author_items.asp?authorid=765413).

**R.I. Mamedguliev** – Student, Department of State and Municipal Management, North-Western Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, St. Petersburg, Russia.