

Информационное обеспечение формирования эффективной стратегии устойчивого развития строительных организаций

Information Support for the Formation of an Effective Strategy for the Sustainable Development of Construction Organizations

УДК 69:330.356

DOI: 10.12737/1998-0701-2023-9-4-31-41

С.Н. Гришкина, д-р экон. наук, профессор
Департамента аудита и корпоративной отчетности
Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа,
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации

e-mail: sgrishkina@list.ru

S.N. Grishkina, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Department of Audit and Corporate Reporting, Faculty
of Taxes, Audit and Business Analysis, Financial University
under the Government of the Russian Federation

e-mail: sgrishkina@list.ru

Х.М. Плиев, аспирант Департамента аудита
и корпоративной отчетности Факультета налогов,
аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации

e-mail: pliev_hizir@mail.ru

Kh.M. Pliev, Postgraduate Student, Department
of Audit and Corporate Reporting, Faculty of Taxes, Audit
and Business Analysis, Financial University under the
Government of the Russian Federation

e-mail: pliev_hizir@mail.ru

Аннотация. В статье представлен анализ информационного обеспечения стратегии устойчивого развития строительных организаций и обоснованы предложения по его совершенствованию. В рамках данной работы проведено исследование существующих подходов к пониманию понятий устойчивое развитие и стратегия развития компании, на базе которого сформулировано определение понятия «стратегия устойчивого развития». Обоснована модель стратегии устойчивого развития строительной организации, включающая помимо финансовых показателей также и нефинансовый блок, на базе которой обозначены основные элементы информационного обеспечения ее формирования и реализации.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегия, стратегия устойчивого развития, строительство, факторы устойчивого развития.

Abstract. The article presents a study of information support for the sustainable development strategy of construction organizations and substantiates the approach to the formation of sustainable development strategies of construction companies. In the article, an analysis of existing approaches to understanding the concepts of sustainable development and company development strategy was carried out, based on which the definition of the concept of sustainable development strategy was formulated. A model of a sustainable development strategy for a construction organization is proposed. In addition to financial indicators, the strategy also includes a non-financial block, including goals and objectives that take into account sustainable development factors characteristic of the construction industry.

Keywords: sustainable development, strategy, sustainable development strategy, construction, sustainable development factors.

Актуальность проблемы устойчивого развития строительной отрасли в целом и строительных компаний, как ее составляющих, во многом определяется ролью строительства в экономике и ее влиянием на развитие национальной экономики. Обозначим основные показатели, демонстрирующие значимый вклад строительной отрасли в развитие национальной экономики.

По данным за 2022 год вклад строительной отрасли в ВВП России составил около 5%. Со-

гласно прогнозу Минэкономразвития 2022 года ожидается, что к 2025 году данный показатель сохранится на текущем уровне [1].

Строительная отрасль тесно взаимосвязана с другими секторами экономики: она обеспечивает создание производственных и непроизводственных основных средств для всех отраслей хозяйствования, потребляет значительную долю продукции, производимой промышленностью, в том числе лесной, машиностроением и др. Кроме того, строительство

занимает существенную долю в грузоперевозках, так, например, доля грузов строительного комплекса только в погрузке сетями РЖД в 2022 году составила более 15% от общего объема погрузки грузов [2]. Кроме того, строительный сектор является одним из крупнейших работодателей: по итогам 2021 года среднегодовая численность занятых в строительстве составила 6,5 млн человек, а их доля от общей численности работников в целом по экономике — более 9% [3]. Строительство оказывает значительное влияние на окружающую среду: согласно данным доклада ООН «Global Status Report for Buildings and Construction» 2022 года («Глобальный отчет о состоянии зданий и строительстве») строительная сфера ответственна за значительную часть выбросов вредных газов в атмосферу и потребления энергии [17].

Как известно, основным звеном строительной отрасли являются строительные компании, в связи с чем устойчивое развитие строительной отрасли в значительной степени обеспечивается формированием и реализацией эффективных стратегий устойчивого развития строительных организаций.

Понятие стратегии устойчивого развития состоит из двух составляющих: стратегии и устойчивого развития.

В научной литературе трактовка понятия стратегии компании является неоднозначной, различные ученые трактуют ее по-разному.

В западной научной литературе термин «стратегия компании» раскрывается в работах таких экономистов, как И. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кинг, Д. Клиланд, Г. Минцберг, М. Портер, Г. Саймон, А. Стрикленд, А. Томпсон, А. Чандлер и многих других.

И. Ансофф понимал стратегию как набор правил для принятия решений, которым компания должна руководствоваться в своей деятельности [15]. В свою очередь А. Чандлер обращал внимание на такую функцию стратегии, как постановка основных долгосрочных целей, которые позволяют определить приоритетные направления использования ограниченных ресурсов компании [13]. М. Портер в первую очередь обращал внимание на роль стратегии как плана по достижению конкурентных преимуществ на рынке [14].

В отечественной науке теме стратегии компании уделяли существенное внимание такие

ученые, как Р. А. Фатхутдинов, Э.А. Уткин, А.Н. Петров, О.С. Виханский К. Бауман, В.С. Абрамов, С.В. Абрамов, В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова и т.д.

Понимание стратегии российскими учеными во многом схоже с мнениями зарубежных авторов. Р.А. Фатхутдинов определяет стратегию как некий план, программу по достижению стратегических целей [11]. А.Н. Петров вслед за Чандлером основополагающим считает сам процесс выработки долгосрочных целей компании, что в свою очередь определяет оптимальное распределение ресурсов между подразделениями компании и конкретными направлениями деятельности [5].

Суммируя существующие в экономической науке подходы, понятие стратегии компании можно понимать как программу взаимосвязанных механизмов и задач, направленных на достижение долгосрочных и среднесрочных целей компании с учетом ограниченности ресурсов, а также функционирования в условиях неопределенности и постоянного изменения внешних условий, реализация которой позволит компании укрепить свои конкурентные позиции на рынке и улучшить показатели эффективности деятельности, что в конечном итоге позволит максимизировать долгосрочную стоимость компании.

Как показывает анализ профессиональной литературы, существенный вклад в разработку теоретических и практических аспектов устойчивого развития, в том числе его информационного обеспечения, внесли российские ученые, такие как: В.И. Бариленко, И. Гинзбург, Л.В. Донцова, О.В. Ефимова, А.П. Калинина, В.В. Ковалева, И.И. Мазурова, М.В. Мельник, Е.В. Негашев, Е.В. Никифорова, А.Д. Шеремет и др.

Так, согласно определению О.В. Ефимовой, «устойчивое развитие — долгосрочная стратегия, основанная на оценке взаимодействия и комплексном управлении важнейшими финансовыми и нефинансовыми факторами создания стоимости компании (экономическими, социальными и экологическими) для обеспечения долгосрочной устойчивости компании» [10]. В.И. Бариленко также полагает, что процесс устойчивого развития не может осуществляться спонтанно, он должен быть объектом целенаправленного управления при помощи соответствующего механизма, рассматривать-

ся как совокупность методов постановки задач и средств их решения, обеспечивающих такое состояние предприятия, при котором своевременно выявляются и сбалансированно удовлетворяются важнейшие требования его ключевых стейкхолдеров при поддержании собственной экономической устойчивости и способности к росту [9]. В работах В.И. Бариленко О.В. Ефимовой, Е.В. Никифоровой и других авторов особое внимание уделяется взаимодействию со стейкхолдерами в рамках управления устойчивым развитием компании, по их мнению, учет интересов заинтересованных лиц является важным условием обеспечения устойчивого развития организации [7, 8, 9, 10].

Среди зарубежных ученых, внесших весомый вклад в осмысление вопросов устойчивого развития, разработку системы показателей устойчивого развития и их влияния на деятельность организаций, можно выделить Р. Фримана, К. Фюсслера, Т. Холмса, Д. Эклингтона, П. Кляйндорфера, Ч. Корбетта, К. Сингала, Г. Аззоне, Л. Браата, Р. Велфорда, Р. Хайнса, А. Уорхерста, К. Янга, Д. Медоуз, Д. Медоуз и др.

Д. Медоуз и Д. Медоуз описывают устойчивое развитие как способ создания экономической, экологической и социальной стабильности для будущих поколений.

Многие западные авторы, такие как Д. Медоуз и Д. Медоуз, Р. Фриман и другие, также отмечают необходимость применения стейкхолдерского подхода к устойчивому развитию, то есть необходимость учета потребностей и интересов всех заинтересованных сторон, включая тех, кто не имеет голоса в процессе принятия решений.

Многие авторы указывают на то, что устойчивое развитие само по себе подразумевает стратегию по достижению целей устойчивого развития, так в своем докладе «Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results» одна из крупнейших консалтинговых компаний в мире McKinsey & Company определяет устойчивое развитие как стратегию, которая помогает компаниям снизить свой экологический и социальный след, одновременно повышая свою долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность [18].

Обобщая анализ российской и зарубежной научной и бизнес-литературы, касающейся данной проблематики, можно определить стратегию устойчивого развития как некую систему

взаимосвязанных задач, средств и методов их решения, которые обеспечивают достижение хозяйствующим субъектом состояния, при котором своевременно выявляются и максимально полно удовлетворяются важнейшие требования ключевых стейкхолдеров, связанные с факторами устойчивого развития, для обеспечения долгосрочной устойчивости компании.

Основой устойчивого развития являются триединая концепция устойчивого развития, включающая в себя экономические, социальные и экологические факторы устойчивого развития, а также концепция ESG, рассматривающая три ключевых фактора: факторы окружающей среды, социальные факторы и факторы корпоративного управления.

Кроме этих факторов, в зависимости от отраслевой специфики возможно выделение дополнительных факторов устойчивого развития, обусловленных отраслевой спецификой.

Для дальнейшего исследования устойчивого развития строительных организаций рассмотрим отраслевые особенности их деятельности.

На рис. 1 представлена типовая схема реализации строительного проекта. В зависимости от возможностей, особенностей проекта и специализации каждая конкретная компания может выполнять различные роли в ходе проекта.

Непосредственное участие в строительных проектах (в частности девелоперских, то есть строительных проектах, предусматривающих комплексное развитие территории, в том числе реконструкцию и/или создание объектов недвижимости в пределах определенного земельного участка) принимают как подрядные организации, выполняющие основную часть строительно-монтажных и проектных работ, так и организации, осуществляющие строительный контроль, обеспечивающие соблюдение графиков и технологических требований к строительным процессам, а также компании, выполняющие функции технического заказчика, которые непосредственно организуют реализацию проекта. При этом реализация проекта невозможна без учета мнения инвесторов и требований государства (в первую очередь, технических), представленных, прежде всего, службой государственного технического надзора. Все более возрастающую роль сегодня также играют требования общества.



Рис. 1. Модель организации и взаимодействия основных участников строительного проекта
Источник: Составлено авторами [6]



Рис. 2. Стадии проекта девелопмента объекта недвижимости
Источник: Составлено авторами [6]

Типичная модель осуществления девелоперского проекта включает три стадии: преддewelопмент, dewelopмент и постдewelопмент (рис. 2).

Первая стадия реализуется непосредственно в пределах строительных организаций (проектных, deweloperских и т.д.). Вторая относится непосредственно к строительному объекту и самому процессу строительства, отражает процесс реализации строительно-монтажных работ. Третья стадия относится к объекту завершеного строительства и отхватывает период с момента введения объекта недвижимости в эксплуатацию и до конца жизненного цикла [6].

Формирование эффективной стратегии устойчивого развития невозможно без обеспечения комплексного информационного сопровождения. Реализация строительного проекта сопряжена с большим количеством рисков. Так для инвестора/инициатора проекта главными рисками являются риск несоблюдения сроков реализации проекта, а также прямо вытекающий из него риск превышения планового бюджета.

Одним из способов минимизации рисков является внедрение в строительство передовых информационных технологий. Наглядным

примером является использование технологий BIM (Building Information Modeling/информационное моделирование зданий) — комплексного подхода к процессу проектирования, строительства, эксплуатации зданий, который основан на создании и внесении данных об объекте в целостную информационную систему, содержащую всю необходимую информацию и все ключевые данные о проекте (объекте). Использование таких технологий позволяет создать единую информационную модель, содержащую всю необходимую учетную информацию (табл. 1), а также информацию обо всех ключевых геометрических, параметрических, физических и других данных о проекте (объекте).

Приведенная в табл. 1 документация включает, в том числе, учет мероприятий по охране окружающей среды, обеспечению техники безопасности и требуемых условий труда.

Внедрение передовых информационных технологий в процесс строительства позволяет обеспечить надежное качество учетно-информационного обеспечения для разных участников (табл. 2).

Исследование особенностей строительной отрасли в контексте ее устойчивого развития

Таблица 1

Учетная документация, применяемая в ходе строительного процесса

Стадия проекта	Подготовительная	Строительство	Ввод в эксплуатацию
Тип документации	Проектная документация и Рабочая документация	Исполнительная документация	Закрывающая документация
Примеры документации	Пояснительная записка, (ПЗ); Схема планировочной организации земельного участка (ПЗУ); Архитектурные решения (АР); Конструктивные и объемно-планировочные решения (КР); Проект организации строительства (ПОС); Смета на строительство объектов капитального строительства (СМ); Перечень мероприятий по охране окружающей среды (ООС) и другие	Общий журнал работ, акты приемки скрытых работ и другие	КС-2 «Акт о приемке выполненных работ»; КС-3 «Справка о стоимости выполненных работ и затрат»; КС-6 «Общий журнал работ»; ЗОС — «Заключение о соответствии построенного объекта требованиям технических регламентов и проектной документации» и другие
Составитель	Проектная организация, Генподрядчик, Технический заказчик	Подрядная организация	Генподрядчик, Технический заказчик, подрядчик

Источник: составлено авторами

Таблица 2

Влияние внедрения передовых информационных технологий на информационное обеспечение заинтересованных сторон

№	Участник строительного процесса	Результативность внедрения информационных технологий
1	Инвестор, застройщик, технический заказчик	Обеспечение контроля за текущим состоянием строительных работ Обеспечение контроля сроков, бюджета, денежных потоков, договорных обязательств Обеспечение контроля план-факта и качества СМР, объемов выполненных работ, Реализация возможностей алгоритмического проектирования для эффективного использования участка и площадей здания Снижение рисков увеличения стоимости и сроков реализации проекта
2	Проектная организация	Сокращение количества ошибок и предотвращение необходимости переработки проекта за счет применения проектной группой единой модели Эффективное вариантное проектирование в целях поиска лучших решений Автоматизация документооборота и исключение его в бумажном виде
3	Генподрядная организация	Сокращение сроков подготовки тендеров и повышение точности планирования затрат Обеспечение контроля план-факта и качества СМР, объемов выполненных работ
4	Строительный и геодезический контроль, авторский надзор	Минимизация влияния человеческого фактора при приемке работ Более точный контроль качества работ
5	Государственный надзор	Сокращение сроков проведения экспертизы благодаря повышению качества проектов Доступность всей информации по объекту, оперативная проверка соответствия фактического исполнения работ проектной документации, а также соблюдения нормативных требований к выполнению работ Возможности перепланировки и реконструкции, выдача разрешений

Источник: составлено авторами

позволяет определить понятие «стратегия устойчивого развития строительной компании» как механизм взаимодействия целей и задач, направленных на достижение долгосрочного устойчивого роста компании, обеспечивающего выполнение целей устойчивого развития компании с учетом ограниченности ресурсов и изменений внешней среды.

Кроме того, на наш взгляд, целесообразно расширить традиционный состав факторов устойчивого развития для строительных компаний путем включения дополнительного фактора: информационно-технологического.

Таким образом, в число факторов устойчивого развития строительных компаний, обуславливающих стратегию их устойчивого развития, следует включать: экономические, социальные, экологические, корпоративного

управления, информационные-технологические.

Эффективная стратегия устойчивого развития включает в себя два глобальных блока (рис. 3):

- увеличение долгосрочной стоимости компании;
- обеспечение устойчивого развития компании.

При этом, учитывая проектный характер строительной деятельности, в случае целесообразности возможна разработка стратегий реализации отдельных проектов компании.

Эффективная стратегия устойчивого развития строительной компании обеспечивает:

- минимизацию возможных рисков, в том числе экологических, социальных и финансовых;
- повышение качества прогнозирования потребностей в трудовых и финансовых ре-



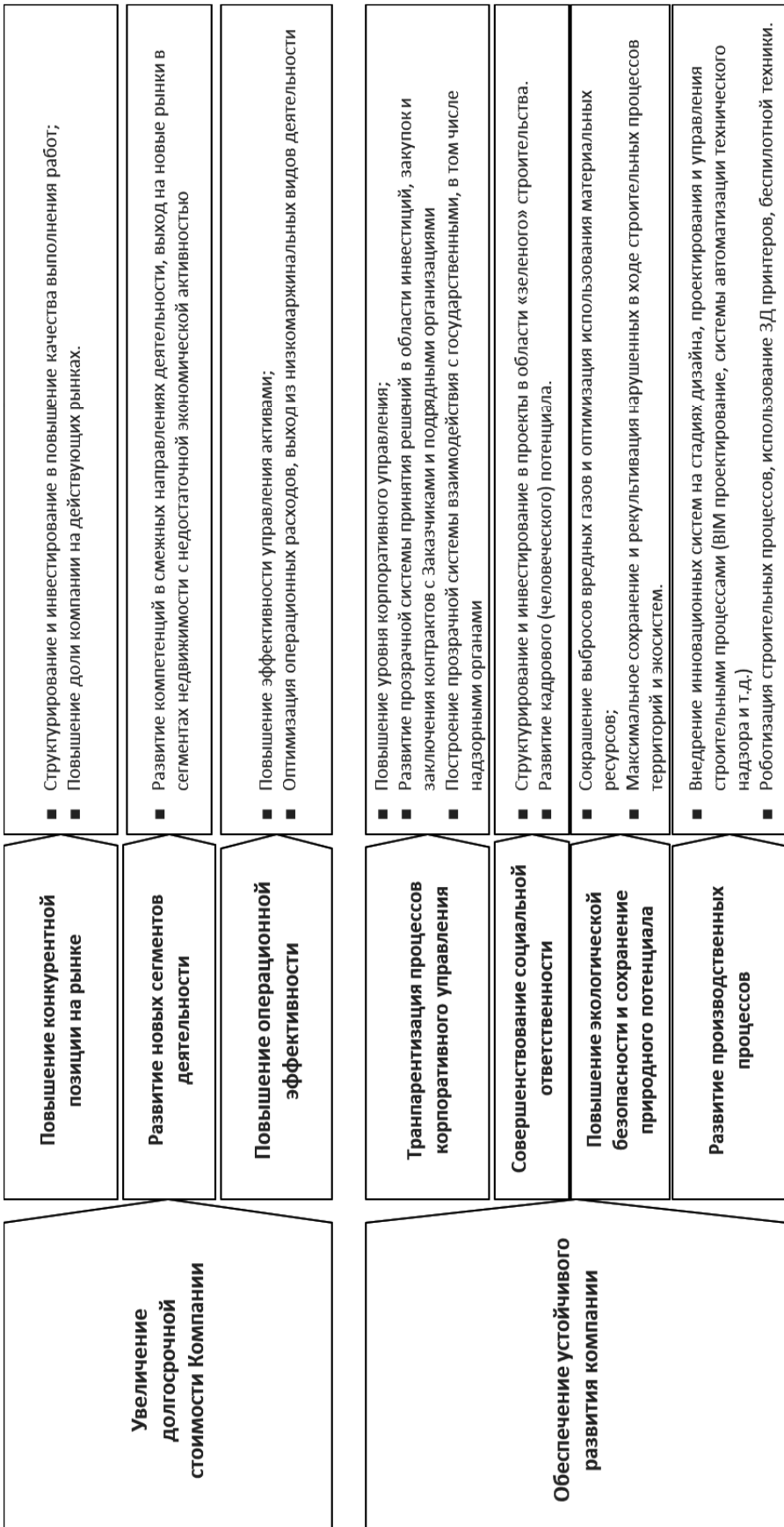


Рис. 3. Укрупненная схема стратегии устойчивого развития строительной компании
Источник: Составлено авторами

сурсах (минимизация рисков дефицита кадров и превышения бюджета) за счет внедрения цифровых информационных решений в процесс управления компанией и ее проектами;

- создание надежной основы для роста долгосрочной стоимости компании, в том числе за счет повышения устойчивости и конкурентоспособности организации;
- создание положительного инвестиционного имиджа компании;
- ориентацию внутренних и внешних стейкхолдеров на долгосрочное сотрудничество;
- удовлетворение запроса со стороны общества на большую открытость и прозрачность бизнеса.

Разработка эффективной стратегии устойчивого развития является важнейшим условием обеспечения качественного управления строительными проектами. В свою очередь, успешность реализации строительных проектов компании является важнейшим условием долгосрочного устойчивого развития компании, достижения целей, которые ставит перед собой компания и которые сформулированы в ее стратегии развития.

Внедрение принципов устойчивого развития в процессы реализации строительных проектов на стадиях преддевелопмента и девелопмента позволяет выработать оптимальную модель проекта, более точно спрогнозировать потребность в ресурсах и обеспечить выполнение календарного графика работ. При этом, согласно ISO 15686–5:2017 Buildings and Constructed Assets, 20% затрат, которые будут понесены в течение всего жизненного цикла

проекта, приходится на стадии преддевелопмента и девелопмента, а 80% — на стадию постдевелопмента, то есть это затраты на эксплуатацию, содержание и последующий демонтаж строений [19]. Таким образом, наибольший экономический эффект от внедрения в стратегическое планирование факторов устойчивого развития может быть достигнут на заключительной стадии реализации проекта. В случае, если бизнес-модель компании предусматривает эксплуатацию готового здания (как правило, это коммерческая недвижимость), то основная выгода может быть получена за счет более высокой ставки аренды и снижения затрат на эксплуатацию. В случае продажи объекта строительства данная выгода может быть капитализирована и учитываться в более высокой продажной цене.

Разработка стратегии устойчивого развития строительной компании позволяет также минимизировать риски проекта, что тем самым оказывает влияние на ставку привлечения финансирования, открывая возможности для более доступного финансирования. Ставка привлечения финансирования отражает восприятие финансовым рынком уровня рисков проекта — чем выше риски, тем выше ставка.

Рассчитаем положительные эффекты внедрения стратегии устойчивого развития для проекта строительства офисного центра, основные показатели которого представлены в табл. 3.

Для оценки экономического эффекта от внедрения зеленых технологий в проект офисного центра проведем анализ чувствительности

Таблица 3

Основные показатели проекта бизнес-центра

№	Показатель	Значение
1	Местоположение	Москва
2	Длительность инвестиционного периода (преддевелопмент+девелопмент)	10 кварталов
3	Класс объекта	A
4	Общий объем инвестиций	1,8 млрд руб.
5	Соотношение собственного и заемного капитала	30/70
6	Срок кредита	10 лет
7	Объем кредитования	1,25 млрд руб.
8	Прогнозный период	10 лет после ввода в эксплуатацию
9	Бизнес-модель	Сдача в аренду

проекта к изменению ставки финансирования, а также ставок аренды и затрат на содержание объекта.

Общий размер снижения выплат на погашение процентов по обслуживанию кредита (см. рис. 4) составит около 65 млн руб.

Согласно мнению экспертов, например директора департамента управления строительными проектами Colliers Игорь Темнышева консалтингового агентства в сфере недвижимости Nikoliers (бывший Colliers Russia) [20], в среднем, премия к ставке аренды для объектов с высокими показателями соответствия зеленым стандартам составляет 10%. К аналогичным выводам о наличии премии к ставке аренды офисных помещений при удовлетворении их требованиям ESG применительно уже к офисному рынку Англии пришли в своем исследовании, проведенном в сентябре 2021 году, консультанты

из другого консалтингового агентства в сфере недвижимости Knight Frank. Ими было обнаружено наличие премии к рыночной ставке аренды в 3–12% [21]. Исследование Всемирного совета по экологическому строительству (World Green Building Council, WorldGBC) указывает на мировую практику увеличения доходности сдачи в аренду «зеленой» недвижимости (не только офисной) в среднем на 8% [22]. На рисунке 5 представлено изменение денежного потока при применении рыночной ставки аренды с учетом премии за соответствие требованиям устойчивого развития. За прогнозные 10 лет совокупный рост операционного денежного потока за счет увеличения арендной ставки при внедрении практик устойчивого развития для рассматриваемого примера составит около 213 млн рублей.

В среднем стоимость внедрения технологий информационного моделирования BIM оце-

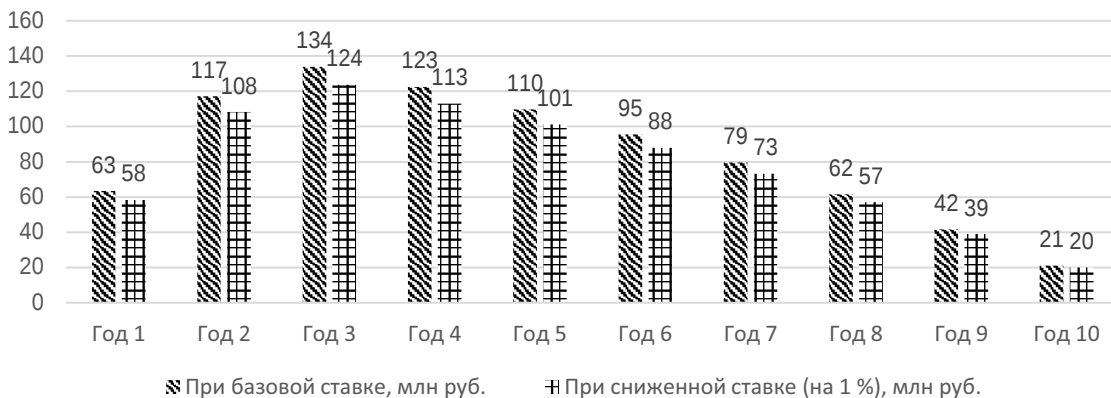


Рис. 4. Размер ежегодной платы на обслуживание долга (только проценты)
Источник: Составлено авторами

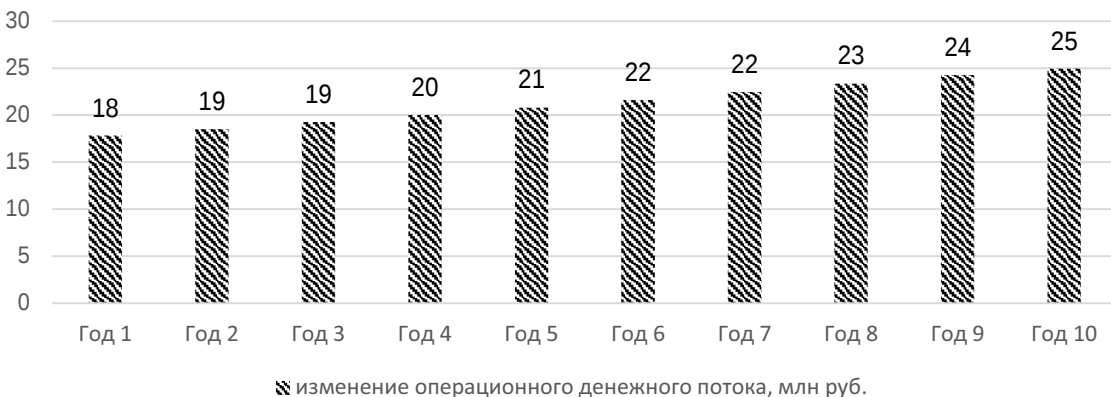


Рис. 5. Изменение операционного денежного потока по проекту
Источник: Составлено авторами

нивается от 0,1% до 0,5% от общей стоимости проекта и применительно к рассматриваемому примеру составит около 8 млн рублей. Использование зеленых технологий в строительстве, в том числе экологических материалов, приводит к удорожанию строительства, так главный инженер проектов строительной компании «Метрополис», одного из крупнейших застройщиков города Сочи, Антон Кузнецов оценивает данное удорожание в среднем на 10–20% [23]. Другие эксперты, например директор по маркетингу строительной компании COLDY, специализирующейся на проектах премиального класса в районах истори-

ческой застройки Москвы, Михаил Звягинцев оценивает данное удорожание, связанное с использованием зеленых технологий и материалов, в 10% [24].

Таким образом, общее удорожание проекта за счет применения зеленых технологий можно оценить в размере 136 млн рублей или около 10% от конечной сметной проекта. Оценочный размер уменьшения процентных выплат составит 65 млн руб., а совокупный объем роста денежного потока за прогнозный период — 213 млн руб. Таким образом, чистый положительный эффект можно оценить в размере около 142 млн руб.

Литература

1. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов // Министерство экономического развития Российской Федерации, 2022 — Текст: электронный. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_2023_god_i_na_planovyy_period_2024_i_2025_godov.html?ysclid=lgbgv74ufe787014499 (дата обращения: 06.04.2023).
2. Показатели деятельности по грузовым перевозкам РЖД за 2022 год // РЖД, 2022 — Текст: электронный. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9397/page/104069?id=280103&ysclid=lgbg32491k372942878> (дата обращения: 06.04.2023).
3. Строительство в России, Статистический сборник // Росстат, 2022, Текст: электронный. — URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13227> (дата обращения: 01.04.2023).
4. Социально-экономическое положение России, Доклад // Росстат, 2022, Текст: электронный. — URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/50801> (дата обращения: 02.04.2023).
5. Петров А.Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 и 2.: учебник для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 349 с.
6. Плиев Х.М. Механизм учетно-аналитического обеспечения устойчивого развития малых и средних строительных организаций // Экономика и предпринимательство. — 2022. — № 3(140). — С. 1420–1425.
7. Никифорова Е.В. Комплексный стратегический анализ устойчивого развития экономических субъектов: учебник / коллектив авторов; под ред. Е.В. Никифоровой. — М.: КноРус, 2019. — 162 с.
8. Гришкина С.Н. Информационное обеспечение устойчивого развития аграрного сектора экономики. Теория, методология, практика: монография. — М.: Русайнс, 2018. — 224 с.
9. Бариленко В.И. Бизнес-анализ как инструмент обеспечения устойчивого развития хозяйствующих субъектов // Учет. Анализ. Аудит. — 2014. — № 1.
10. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Экономический анализ: теория и практика — 2013 — № 45 (348) — С. 41–50.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. — 9-е изд., испр. и доп.: учебник. — М.: Дело, 2008 — 448 с.
12. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. N. Y.: The Free Press, 1994.
13. Chandler A. D. Strategy and Structure: A Chapter in the History off Industrial Enterprises. Cambridge; Mass: MIT Press, 1962.
14. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.: The Free Press, 1998.



15. Ansoff H. Igor., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R., *Implanting Strategic Management*, Springer International Publishing, 1984
16. Rumelt P. Richard, *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and why it Matters*, Profile Books, 2011
17. Global Status Report for Buildings and Construction / UN — 2022 — URL: <https://globalabc.org/our-work/tracking-progress-global-status-report>
18. Sustainability's strategic worth: McKinsey Global Survey results / McKinsey — 2014. — URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Sustainability/Our%20Insights/Sustainabilitys%20strategic%20worth%20McKinsey%20Global%20Survey%20results/Sustainabilitys%20strategic%20worth%20McKinsey%20Global%20Survey%20results.pdf> (дата обращения: 03.04.2023).
19. ISO 15686–5:2017 Buildings and constructed assets_Service life planning -. Part 5. Life cycle costing, IDT // ISO — 2017
20. «Зеленые» офисы: как в России строят деловые центры по экотехнологиям/ РБК — <https://realty.rbc.ru/news/61648f509a794761bb4a4dec?ysclid=lh89dt29q7924619954>
21. <https://www.knightfrank.com/research/article/2021-09-29-green-building-value-do-greenrated-buildings-add-a-premium-to-sales-price>
22. Green Buildings A FINANCE AND POLICY BLUEPRINT FOR EMERGING MARKETS https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/a6e06449-0819-4814-8e75-903d4f564731/59988-IFC-GreenBuildings-report_FINAL_1-30-20.pdf?MOD=AJPERES&CVID=m.TZbMU
23. <https://stroim.mos.ru/articles/ekologichnost-biofil-nyi-dizain-i-enierghoeffektivnost-chto-takoe-zielenyie-ofisy?ysclid=lh8aln4r7l22929800>
24. <https://дом.pdf/media/smi/chem-vygodny-zhitelyam-zelenye-standarty-na-zhile/>

ЧТО ТАКОЕ ESG И ПОЧЕМУ ЭТО АКТУАЛЬНО

Аббревиатуру ESG можно расшифровать как «экология, социальная политика и корпоративное управление». В широком смысле это устойчивое развитие коммерческой деятельности, которое строится на следующих принципах:

- ответственное отношение к окружающей среде (англ., E — environment);
- высокая социальная ответственность (англ., S — social);
- высокое качество корпоративного управления (англ., G — governance).

В современном виде ESG-принципы впервые сформулировал бывший генеральный секретарь ООН Кофи Аннан. Он предложил управленцам крупных мировых компаний включить эти принципы в свои стратегии, в первую очередь для борьбы с изменением климата.

Явление стало популярным только в последние пару лет, но уже закрепилось за рубежом. По словам вице-президента «Тинькофф» Нери Толлардо, в ближайшем будущем мировые фонды перестанут инвестировать в компании, которые игнорируют принципы устойчивого развития.

В мире есть множество примеров успешных корпораций, которые ориентируются на принципы ESG. По версии компании Corporate Knights, в 2021 году в первую пятерку входят:

- Французская машиностроительная компания Schneider Electric.
- Датская транснациональная энергетическая компания Ørsted A/S.

- Национальный банк Бразилии Banco do Brasil SA.
- Финская нефтегазовая компания Neste Oyj.
- Международная компания профессиональных услуг в области дизайна, архитектуры и консалтинга Stantec Inc.

Многие российские компании тоже придерживаются ESG-принципов. Например, горнорудная компания «Полиметалл» активно развивает экологические и социальные проекты:

- Проводит мониторинг состояния флоры и фауны вблизи предприятий и разрабатывает программу по их сохранению.
- Создала некоммерческую ассоциацию «Женщины в горнодобывающей отрасли» для борьбы с гендерными стереотипами.
- Инвестирует в инфраструктуру, здравоохранение, образование и культуру города Амурск в Хабаровском крае.
- Планирует использовать только сухое складирование отходов без традиционного возведения дамб, чтобы снизить риск утечек и аварий.

В результате «Полиметалл» уже четвертый раз подряд становится лидером рейтинга независимого кредитного рейтингового агентства RAEX-Europe. Рэнкинг — это часть проекта RAEX-Europe по сбору, систематизации и анализу ESG-данных компаний постсоветского пространства.

<https://trends.rbc.ru/trends/green/614b224f9a7947699655a435>