

Научная статья

Original article

УДК 330

doi: 10.55186/2413046X_2025_10_11_269

**ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ
УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ
РЕАЛИЗАЦИИ ESG-ПРИНЦИПОВ**

**APPROACHES TO BUILDING A CONCEPTUAL MANAGEMENT
MODEL FOR A CONSTRUCTION ORGANIZATION IN THE CONTEXT
OF IMPLEMENTING ESG PRINCIPLES**



Рыбнов Алексей Евгеньевич, ассистент кафедры менеджмента в строительстве, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, Санкт-Петербург, Россия, E-mail: a.rybnov@gmail.com

Rybnov Alexey Evgenievich, assistant professor of the Department of construction management, Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, Saint Petersburg, Russia, E-mail: a.rybnov@gmail.com

Аннотация. Современные тенденции развития национальной экономики определяют необходимость интеграции ESG-подхода в управление строительной организацией. В статье анализируются труды отечественных и зарубежных ученых в вопросах устойчивого развития, стратегического управления, управления строительной организацией и реализации ESG-подхода в управлении. Так, в статье рассматриваются работы представителей классической экономической теории (А. Смит, Д. Рикардо, У. Петти, П. Буагильбер, Т. Мальтус), развивающие идеи благосостояния населения и достижения общественных целей; работы представителей школ

стратегического управления (Г. Минцберг, М. Портер), исследующие ценности высшего руководства, влияющие на формулирование стратегии организации; труды ученых, которые послужили основой концепции устойчивого развития (Г. Боуэн, К. Боулдинг, Л. Медоуза), а также работы современных представителей, исследующих особенности реализации ESG-подхода (Е.В. Жукова, М.И. Ермилова, И.А. Морозова, О.Г. Шальнев и др.) в различные функциональные области управления. Анализ теоретических источников позволил разработать концептуальную модель управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода, которая обосновывает условия применения ESG-подхода, методику оценки готовности строительной организации к его реализации, функциональную модель, предполагающую декомпозицию задач управления, осуществленную с учетом классических функций по уровням управления, информационно-аналитическое обеспечение и оценку эффективности управления. Для определения результатов реализации ESG-подхода в деятельность строительной организации автором разработана двухуровневая модель оценки. Представленная концептуальная модель управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода обосновывают авторскую логику исследования, состав и содержание его основных этапов, их взаимосвязь и полученные результаты.

Abstract. Current trends in the development of the national economy determine the need to integrate the ESG approach into the management of a construction organization. The article analyzes the works of domestic and foreign scientists on issues of sustainable development, strategic management, management of a construction organization and the implementation of the ESG approach in management. Thus, the article examines the works of representatives of classical economic theory (A. Smith, D. Ricardo, W. Petty, P. Boisguilbert, T. Malthus), developing ideas of the welfare of the population and achieving social goals.; the works of representatives of the schools of strategic management (G. Mintsberg, M.

Porter), exploring the values of senior management that influence the formulation of an organization's strategy; the works of scientists who served as the basis for the concept of sustainable development (G. Bowen, K. Boulding, L. Meadows), as well as the works of modern representatives exploring the specifics of the ESG approach (E.V. Zhukova, M.I. Ermilova, I.A. Morozova, O.G. Shalnev, and others) in various functional areas of management. The analysis of theoretical sources made it possible to develop a conceptual management model for a construction organization in the context of the implementation of the ESG approach, which justifies the conditions for the application of the ESG approach, as well as a methodology for assessing the readiness of a construction organization for its implementation, a functional model involving the decomposition of management tasks, taking into account classical functions by management levels, information and analytical support and efficiency assessment management. To determine the results of the implementation of the ESG approach in the activities of a construction organization, the author has developed a two-level assessment model. The presented conceptual model of management of a construction organization in the context of the implementation of the ESG approach substantiates the author's logic of the study, the composition and content of its main stages, their interrelation and the results obtained.

Ключевые слова: устойчивое развитие; концептуальная модель; ESG-подход; внешняя и внутренняя среда; управленческий инструментарий; эффективность

Keywords: sustainable development; conceptual model; ESG approach; external and internal environment; management tools; efficiency

Введение

На сегодняшний день, в связи с экологическими, социальными и экономическим проблемами, проявляющимися на макро-, мезо- и микроуровне экономики, строительным организациям требуется трансформация подходов к управлению. Это определяет необходимость

постановки комплексных целей, учитывающих не только цели организации и ее основных стейкхолдеров, а также Цели устойчивого развития, которые реализуются в ESG-подходе к управлению строительной организацией. Тенденции последних лет определили необходимость интеграции ESG-подхода во все направления деятельности строительной организации при формировании репутационного капитала, развитии взаимоотношений с ИОГВ, совершенствовании управления персоналом, формировании лояльности потребителей, повышении экологичности продукции. Несмотря на многообразие научных исследований в направлении устойчивого развития, комплексный подход к управлению строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода остается открытым, что и определило актуальность настоящего исследования.

Методологией исследования стали работы отечественных и зарубежных ученых в направлении устойчивого развития. Исследование строилось с использованием общенаучных методов (анализ, синтез, сравнения и обобщений) и специальных методов (матрица RACI, IDEF0) и др.

Теоретико-методологические аспекты реализации ESG-подхода

Теоретические вопросы рационального потребления, которые в дальнейшем легли в основу ESG-подхода, стали предметом научных исследований в трудах представителей классической школы экономической науки. Так, А. Смит рассматривал экономического агента (человека и организацию) «с позиции трех начал: нравственной, гражданской и экономической» [13, 25], а в качестве источников экономического роста ученый видел основные факторы производства – труд, землю и капитал. В продолжение его взглядов Д. Рикардо, У. Петти, П. Буагильбер и др. рассматривали в качестве основного богатства страны основные факторы производства – природные факторы и производительный труд.

Т. Мальтус [13], в изложенной им теории народонаселения, рассматривал идею социального равенства. Его исследование, направленное на поиск

состояния экономического равновесия, способствовало формированию понятия «пределы роста», ставшее в дальнейшем обоснованием концепции устойчивого развития. И хотя научные исследования представителей классической школы экономической науки напрямую не связаны с формированием ESG-подхода, их работы послужили развитию идеи благосостояния населения и достижения общественных целей.

Усилившееся антропогенное воздействие на окружающую среду, приводящие к ее загрязнению и деградации, стало причиной возникновения экономики окружающей среды (Дж. П. Марш [13, 16, 22]), в рамках которой рассматривается проблема экстерналий, учитывающая вопросы экологической безопасности в управлении организацией. При этом, теория внешних эффектов (экстерналий), сформулированная А. Пигу [13, 22] и поставившая под сомнение состоятельность рыночного механизма, обосновала необходимость государственного регулирования общественного благосостояния.

В рамках стратегической парадигмы с позиции различных школ и направлений исследовались различные аспекты стратегического управления организацией, акцентируя внимание на происходящих глобальных и локальных процессах. Так, в работе «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента», изданной в 1998 г., Г. Минцберг и др. [17] выделяются 10 школ стратегического менеджмента, в зависимости от выделяемого аспекта построения стратегии. До этого в научной литературе описывалась «контрольная модель» [13, 22] управления, предусматривающая краткосрочные аспекты регулирования деятельности организации. Общей особенностью стратегического управления, не зависимо от его отдельных направлений, является разделение принимаемых управленческих решений по уровням управления (например, стратегические, административные, оперативные), долгосрочный характер принимаемых решений и приспособление организации к динамично меняющимся параметрам

внешней среды с целью достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Так, М. Портер, рассматривает стратегию организации через призму создания конкурентных преимуществ. М. Портер отмечает, что «какой бы не была эта стратегия, она должна осуществляться в контексте правил игры, соответствующих желательному с социальной точки зрения конкурентному поведению и устанавливаемых на основе этических норм и государственной политики» [21, с. 20]. Так автор, в контекст формирования стратегии вводит ключевые факторы, определяющие границы возможностей успешных компаний, индивидуальные ценности ключевых исполнителей и широкие социальные ожидания [21, с. 28]. Этот же подход можно проследить и у представителей неинституционального подхода в экономической теории, которые не рассматривают максимизацию прибыли в качестве доминирующей цели функционирования организации в рыночной среде. Авторы отмечают: «на первый план выходит необходимость гармонизации интересов всех участников корпоративных отношений, развитие межличностного взаимодействия и нарастающая зависимость корпораций от различных факторов внешней среды, прежде всего социальных и логических» [14, с. 12]. Модель Гарвардской школы бизнеса в качестве обязательного элемента проектирования системы управления организацией включает ценности высшего руководства, влияющие на формулирование стратегии организации, а также этические аспекты, выражающиеся в виде социальной ответственности [5].

Парадигма устойчивого развития обобщает теоретические и эмпирические знания в области «социальных, экономических, экологических, политических и других процессах, ориентированных на научно-планируемое поддержание и развитие жизни на Земле» [13]. Причиной этому стало обострение ряда социальных и экологических проблем, осознание необходимости бережного отношения к ресурсам вызвало необходимость изменения традиционных подходов к управлению

организацией и появлению теории ответственного бизнеса. В работе Г. Боуена «Социальная ответственность бизнеса», опубликованной в 1953 г., определены направления развития методологии корпоративной социальной ответственности [13]. В одной из своих работ К. Боулдинг рассматривал «экономику будущего космического корабля «Земля»», в котором необходимо, учитывая ограниченность ресурсов, заниматься многократной их переработкой [18, 32], что положило развитию направления – циркулярная экономика. По мнению автора, «существенным показателем успеха экономики является вовсе не производство и потребление, а природа, количество, качество и совокупного капитала, включая состояние человеческого организма и сознания, включенные в единую систему» [32]. Появление концепции коэволюции Н.В. Тимофеева-Ресовского в 1968 г. [13] позволило перенести законы совместной эволюции биологических видов на природу и общество, что легло в основу исследований оптимального сочетания их интересов.

Современная концепция устойчивого развития берет начало с работы Денниса Л. Медоуза «Пределы роста», акцентирующей внимание на приоритете учета экологических аспектов экономического роста [33]. Представители этого направления рассматривают проблемы индустриализации, ускоренного роста населения и одновременно роста голода, истощения невозобновляемых ресурсов и как следствие – ухудшение окружающей среды [33, с. 21], и обращая внимание на необходимость исследования себя, своих целей и ценностей, а также мира, который необходимо изменить. Математически обоснованные выводы (математическая модель World3), полученные в работе, и легли в основы повестки устойчивого развития ООН. Итоговым результатом деятельности в данном направлении стало формирование 17 принципов устойчивого развития (ЦУР) ООН [28]: 1 – ликвидация нищеты, 2 – ликвидация голода, 3 – хорошее здоровье и благосостояние, 4 качественное образование, 5 –

гендерное равенство, 6 – чистая вода и санитария, 7 – недорогостоящая и чистая энергия, 8 – достойная работа и экономический рост, 9 – индустриализация, инновации и инфраструктура, 10 – уменьшение неравенства, 11 – устойчивые города и населенные пункты, 12 – ответственное производство и потребление, 13 – борьба с изменением климата, 14 – сохранение морских экосистем, 15 – сохранение экосистем суши, 16 – мир, правосудие и эффективные институты, 17 – партнерство в интересах устойчивого развития.

Движение к устойчивому развитию легло в основу выработки принципиально иных моделей поведения организаций в деловой среде, представленной в виде ESG-подхода. Термин «Environmental, Social, Governance» (ESG) был впервые озвучен К. Аннаном в 2004 г. в докладе «Неравнодушный побеждает» [31], который акцентировал внимание на необходимости учета не только финансово-экономических показателей, но и социальных и экономических аспектов деятельности организации. В докладе отмечалось, что вопросы ESG являются частью общего качества управления организацией, необходимой для успешной конкуренции, которые могут увеличивать ее акционерную стоимость, за счет эффективного управления рисками, что в итоге влияет на репутационную составляющую и на стоимость бренда организации. В рамках данного направления Джоном Элкингтоном [5, 8] была предложена система оценки результатов деятельности организации, реализуемая на принципах триединства и учитывающая ее экологическое и социальное воздействие, а также экономические показатели, получившая название – Концепция тройного критерия (Тройная нижняя строка, англ. Triple bottom line, TBL, 3BL), что не учитывалось ранее с помощью традиционных методик оценки финансовых показателей. На сегодняшний день некоторые организации уже приняли структуру TBL, чтобы оценить свою работу в более широкой перспективе и повысить ценность бизнеса. Кроме того, количественные инструменты

измерения антропогенного воздействия на окружающую среду, ресурсосбережения и экономического роста рассматриваются концепцией декаплинга [3, 26]. При этом эффект декаплинга наблюдается тогда, когда демонстрируется рост объемов производства за счет повышения, например, производительности труда, при одновременном уменьшении нагрузки на окружающую среду.

Современные подходы к управлению с учетом реализации ESG-подхода, в том числе и в инвестиционно-строительной сфере, базируются на системной поддержке 17 ЦУР ООН, с акцентами на функциональные области: Жукова Е.В. [11] предложила инструментарий управления ESG-рисками, Дегтярев П.А. [7] – механизм совершенствования бизнес-процессов с учетом ESG-подхода, Андрюнина Я.А. [2] – механизм управления строительным проектом по стадиям жизненного цикла, Ермилова М.И. [10], Шальнев О.Г. [30] – механизм инновационного развития строительных организаций, учитывающий возможности цифровых технологий, Евлоева М.В. [9] и Морозова И.А. [18] – инструментарий интеграции ESG-подхода в систему менеджмента качества, Андросов А.В., Блудчий В.А., Пупенцова С.В. [1] – инструментарий интеграции ESG-подхода в систему антикризисного управления и другие. Однако, не смотря на рассмотренные научные концепции и подходы, вопросы разработки комплексного подхода к управлению строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода остаются открытыми.

Концептуальная модель управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода

Основными элементами управления организацией, по мнению ряда авторов, являются [12, 15, 29]: совокупность принципов, методов, организационных и экономических средств воздействия, а также формы реализации управленческих решений, которые под воздействием факторов внешней и внутренней среды обеспечивают целенаправленное изменение

состояния субъектов и объектов управления в долгосрочной перспективе, которые отражаются к концептуальной модели управления. В научной литературе на сегодняшний день представлены универсальные концептуальные модели управления организацией при реализации ESG-подхода [6, 7, 11, 20], не отражающие специфику отдельных отраслей и сфер экономической деятельности.

Данные модели в качестве основных блоков включают [6]:

1. Аналитический блок, предполагающий анализ внешней и внутренней среды организации для выявления наиболее значимых факторов в реализации ESG-подхода.
2. Блок целеполагания, включающий разработку целей развития организации в соответствии с ESG-принципами, установление параметров развития в соответствии с ключевыми финансовыми и нефинансовыми показателями и метриками.
3. Блок выбора и формирования подхода к управлению в соответствии с ESG-принципами, учитывающий реализацию 17 ЦУР ООН и предполагающий разработку: концепции развития организации, планов, программ направленных на реализацию проектов устойчивого развития (экологических, адаптационных, социальных), системы управления ESG-рисками, системы обеспечения непрерывности деятельности организации.
4. Блок реализации подхода к управлению, включающий осуществление планов и программ развития организации, работу со стейкхолдерами.
5. Блок контроля реализации направлений деятельности организации, включающий разработку корректирующих мероприятий.

На основе анализа теоретико-методологических положений автором разработана концептуальная модель управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода (рис. 1), предполагающая комплексный инструментарий управления как на уровне организации, так и на уровне строительного проекта.

При этом, под концептуальной моделью управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода автором понимается совокупность условий, принципов и методов целенаправленного воздействия на внутреннюю среду организации, направленные на формирование и реализацию функций управления с учетом ESG-подхода, которые способствуют повышению эффективности функционирования экономики на макро-, мезо- и микроуровне.

Блок 1 «Условия реализации ESG-подхода строительной организацией» предусматривает комплексный подход к оценке тенденций развития инвестиционно-строительной сферы (ИСС) позволивший выявить, что необходимость устранения глобальных экологических, социальных и экономических рисков, обострившихся в последние десятилетия, стала причиной перехода к концепции устойчивого развития [23].

Реализация концепции устойчивого развития стала возможна при наличии условий, которые проявляются на макро-, мезо- и микроуровнях экономики, которые, в свою очередь, определяют переход к ESG-подходу в управлении организациями. Так, глобальными (наднациональными) условиями перехода строительных организаций к реализации ESG-подхода в управлении стало укрепление международного регулирования в вопросах устранения глобальных экологических, социальных и экономических рисков, обострившихся в последние десятилетия, выработка принципиально новой модели поведения организаций в деловой среде, разработка унифицированных международных стандартов финансовой и нефинансовой отчетности, сопряжение финансовых и нефинансовых показателей, необходимость сокращения углеродоёмкости производства продукции, повышение доли возобновляемой энергии в энергопотреблении.

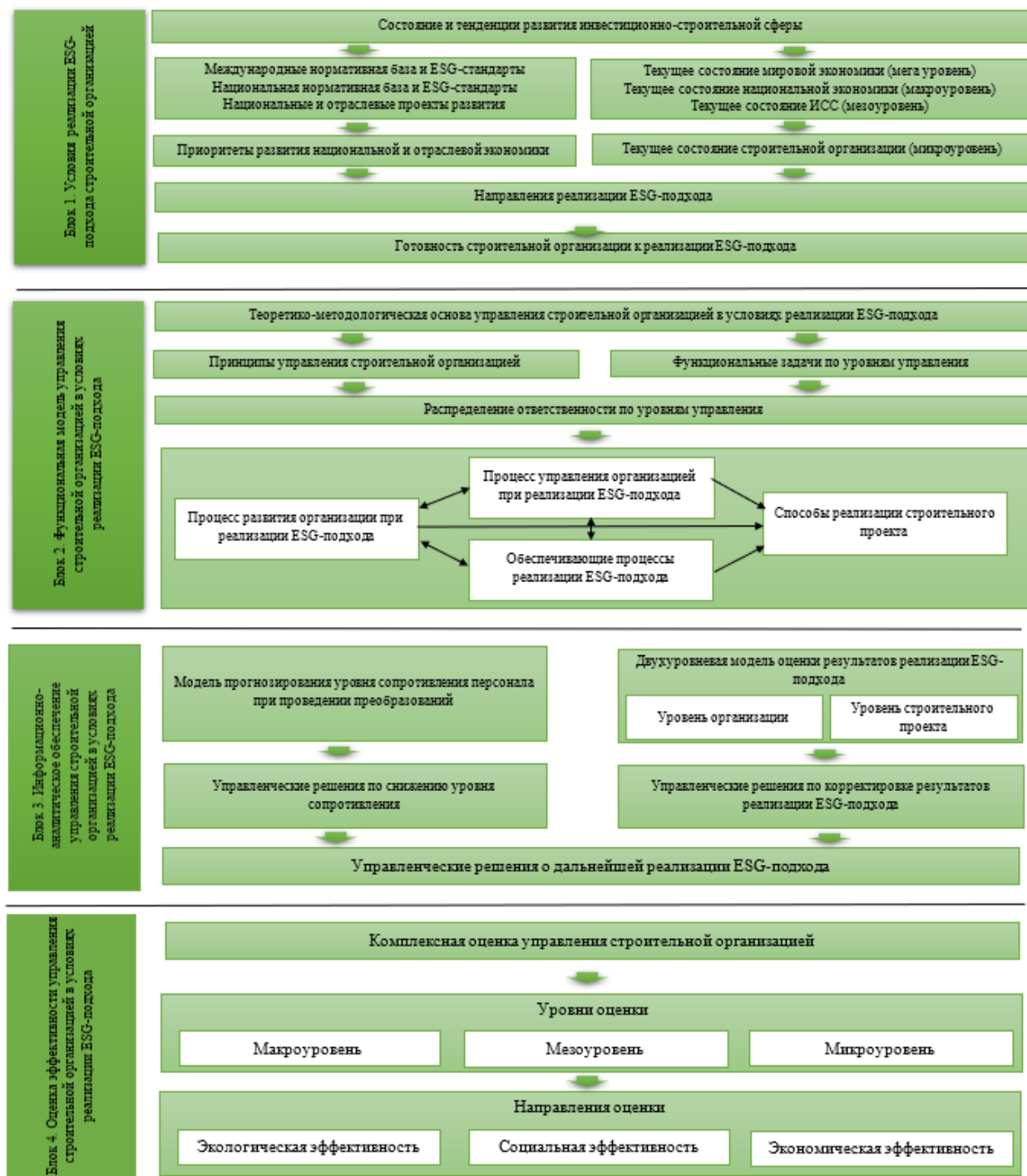


Рисунок 1. Концептуальная модель управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода

Источник: составлено автором

Национальными условиями перехода к реализации ESG-подхода на макро- и мезоуровне стали: поддержка международных инициатив в области устойчивого развития, развитие нормативной базы, в том числе разработка

национальных ESG-стандартов, ESG-сертификация и т.д., расширение направлений государственной поддержки экологических и социальных проектов; перестройка управленческих инструментов в вопросах реализации ESG-подхода; развитие партнерства в вопросах устойчивого развития; перестройка логистических цепочек с учетом снижения выбросов парниковых газов по всему жизненному циклу строительной продукции; возрастание возможностей цифровых технологий; спрос на экологичную продукцию. На микроуровне условиями перехода стали дополнительные возможности, предоставляемые реализацией ESG-подхода, что и определило необходимость пересмотра бизнес-стратегий организаций, для повышения рейтинга организации и улучшения ее имиджа, а также роста эффективности использования ресурсов.

Комплекс выявленных условий внешней и внутренней среды важен при оценке готовности строительной организации к реализации ESG-подхода, результаты которой позволяют определить приоритетность дальнейшего развития организации в экологических, социальных и экономических аспектах деятельности и направления принятия управленческих решений с целью повышения эффективности управления строительной организацией.

Блок 2 «Функциональная модель управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода». На уровне анализа теоретико-методологической базы было установлено, что разработка функциональной модели управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода, с учетом совокупности общих и специфических принципов управления, должна базироваться на исходных условиях, к которым относится постановка целей и задач управления и определение значимых критериев реализации ESG-подхода и его эффективности на макро-, мезо- и микроуровнях. Автором предложена декомпозиция задач управления, осуществленная с учетом классических функций управления (планирование, организация, координация, мотивация и контроль) по уровням

(корпоративный, функциональный и оперативный), которая позволяет разработать структуру модели (матрица ответственности RACI (табл. 1)), ключевые бизнес-процессы (процессная модель IDEF0 (рис. 2)) и определить результаты реализации ESG-подхода.

Таблица 1. Пример матрицы ответственности на корпоративном уровне управления (RACI)

Задача	Подразделения				
	ГД	ДР	ГУДС	ГУЭФ	У-ESG
Анализ внешней и внутренней среды строительной организации	С	Р	С	С	І
Определение требований стейкхолдеров	С	Р	С	С	І
Оценка готовности строительной организации к реализации ESG-подхода	А	Р	С	С	Р
Идентификация и оценка ESG-рисков организации	С	С	Р	Р	Р
Разработка планов и программ по реализации ESG-подхода	С	С	Р	Р	Р

Примечания: R – ответственный, исполнитель задания (Responsible), А – подотчетный, делегирует задачи, отвечает за принятие решений (Accountable), С – консультант, исполняет роль эксперта, но не имеет прямого отношения к выполнению задачи (Consulted), І – информированный участник, который следит за ходом работы (Informed). ГД – Генеральный Директор, ДР – директор по развитию, ГУДС – главное управление по девелопменту и строительству, ДЭФ – дирекция по экономике и финансам, У-ESG – управление, отвечающее за мониторинг реализации ESG-подхода.

Источник: составлено автором

Специфические задачи реализации ESG-подхода требуют включения в структуру организации нового подразделения способного эффективно координировать вопросы планирования, организации, координации и контроля ESG-подхода. Состав функциональных задач данного подразделения включает, во-первых, оценку текущего положения организации, во-вторых, взаимодействие с внешними и внутренними стейкхолдерами по формированию готовности поддержки ESG-подхода, в-третьих, мониторинг и подготовка отчетов о результатах деятельности организации, в-четвертых, осуществление внешних коммуникаций по

предоставлению информации по вопросам обеспечения устойчивого развития.



Рисунок 2. Пример исходной функциональной модели управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода

Источник: составлено автором

Блок 3 «Информационно-аналитическое обеспечение управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода» в границах исследуемого процесса требует разработки инструментов оценки, в-первых, уровня сопротивления персонала проводимым изменениям и, во-вторых, результатов реализации ESG-подхода в деятельность строительной организации. Сопротивление является естественной реакцией персонала при столкновении традиционных и новых подходов к управлению. Причиной сопротивления персонала в условиях реализации ESG-подхода является слабая корпоративная культура строительной организации, низкая эффективность организационных коммуникаций, и как результат,

неосведомленность персонала организации о выгодах и рисках, связанных с реализацией ESG-подхода. На динамику и уровень сопротивления влияют: характер и природа сопротивления в коллективе, применяемые в организации методы управления сопротивлением, количество оппозиционеров, форма сопротивления (активное и пассивное), влияющая на его силу и интенсивность. Снижение динамики и уровня сопротивления и увеличение доли персонала, поддерживающего реализацию ESG-подхода, способствует повышению эффективности деятельности организации. Для определения результатов реализации ESG-подхода в деятельность строительной организации автором разработана система мониторинга и отчётности, основанные на двухуровневой модели оценки (на уровне организации и проекта) с использованием комплекса показателей, позволяющих отразить экологические, социальные и экономические последствия его применения в деятельности строительной организации. Показатели оценки не противоречат принятым на сегодняшний день международным и отечественным методикам и стандартам оценки реализации ESG-подхода на уровне проектов и обоснованы текущим уровнем развития национальной экономики в области обеспечения экологической безопасности, необходимостью обеспечения социальной ответственности и эффективности для организации и ее стейкхолдеров [23]. Полученные результаты в дальнейшем используются в оценке эффективности управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода. Предложенные автором направления оценки и показатели оценивания, представлены в табл. 2.

Для оценки готовности к реализации ESG-подхода предлагается использовать функции желательности Харрингтона. Данный метод широко применяется для оценки объектов по множеству разнородных показателей, которые могут измеряться как в количественных, так и в категориальных шкалах. Руководствуясь шкалой желательности Харрингтона (табл. 3), определяем результат реализации ESG-подхода и, в соответствии с числовой

системой предпочтений, принимаем управленческие решения в отношении дальнейшей реализации ESG-подхода (табл. 4).

Таблица 2. Направления двухуровневой оценки результатов реализации ESG-подхода в строительной организации

Направление оценки	Показатель оценивания
Оценка на уровне строительного проекта	
Жилое здание	наличие паспорта энергоэффективности объекта на уровне А, А+, А++
	наличие элементов «зеленого» строительства
	наличие системы контроля пожарной сигнализации и безопасности «умный дом»
	определение класса опасности отделочных материалов
	наличие системы раздельного сбора бытового мусора
	наличие элементов эффективной системы водоснабжения: дополнительная очистка питьевой воды
	наличие системы защиты от протечек воды
	наличие элементов доступной среды
	наличие элементов входных групп: колясочные, помывочные для животных, помещения для велосипедов и самокатов
	наличие договоров на переработку строительного мусора
Окружающая среда	уровень озеленения территории
	наличие альтернативной энергии для освещения придомовой территории
	количество машино-мест, в том числе с учетом встроенных или встроенно-пристроенных автостоянок
	наличие системы сбора поверхностных стоков
	наличие самоочищающегося покрытия фасадов
	наличие ветро- и шумозащиты придомовых территорий
	наличие водонепроницаемого покрытия для пешеходных дорожек
	развитие улично-дорожной сети в пределах квартальной застройки, в том числе и для средств индивидуальной мобильности
	наличие добрососедского/ соседского центра
	наличие зонированных общественных пространств: игровые зоны, места для отдыха, спортивные площадки, места для выгула животных
Оценка на уровне строительной организации	
Экологическая компонента	наличие системы экологического менеджмента в организации
	наличие инициатив, направленных на повышение энергоэффективности и энергосбережения
	наличие системы управления отходами
	наличие системы мониторинга воздействия на окружающую среду
	наличие циркулярных бизнес-моделей в строительстве
	наличие добровольных инициатив в области устойчивого развития
	наличие системы идентификации экологических рисков в цепях поставок
Социальная компонента	наличие кадровой политики в организации
	наличие программ социальной поддержки персонала
	наличие программ охраны труда и предупреждения травматизма в организации
	наличие программ развития, направленных на реализацию клиентоориентированного подхода в работе с потребителями
	наличие программ развития персонала
	наличие программ адаптации трудовых мигрантов
	отсутствие случаев дискриминации в сфере труда
Корпоративное управление	полнота документации, отражающей вопросы устойчивого развития
	наличие системы управления ESG-рисками на уровне организации
	наличие системы управления ESG-рисками на уровне инвестиционно-строительных проектов
	наличие структурного подразделения, координирующего вопросы устойчивого развития

Направление оценки	Показатель оценивания
	наличие системы реинжиниринга бизнес-процессов, направленных на реализацию ESG-подхода
	наличие политики, направленной на повышение информационной открытости и прозрачности информации для заинтересованных сторон
	наличие корпоративной ESG-стратегии

Источник: составлено автором

Таблица 3. Результат реализации ESG-подхода в деятельности строительной организации [19]

Эмпирическая шкала предпочтений	Числовая система предпочтений
Отлично	1,00-0,80
Хорошо	0,79-0,63
Удовлетворительно	0,63-0,37
Плохо	0,37-0,20
Очень плохо	0,20-0,00

Таблица 4. Направления управленческих решений, основанные на двухуровневой оценке результатов реализации ESG-подхода в строительной организации

Результат	Причины	Управленческие решения
«плохо», «очень плохо»	– неправильно определены цели и задачи в реализации ESG-подхода – показатели, не отражающие результаты реализации ESG-подхода – слабая интеграция ESG-подхода в бизнес-процессы организации – недостаточный уровень финансирования мероприятий, направленных на реализацию ESG-подхода – неправильная идентификация ESG-рисков – высокий уровень сопротивления персонала организационным изменениям – неэффективные организационные коммуникации по предоставлению отчетов о результатах реализации ESG-подхода	– пересмотр целей и задач в реализации ESG-подхода, – пересмотр показателей, отражающих результаты реализации ESG-подхода – проведение стратегических сессий по выбору направлений интеграции ESG-подхода в бизнес-процессы организации – пересмотр бюджета, направленного на реализацию ESG-подхода – пересмотр методов идентификации рисков – определение методов управления персоналом в условиях высокого уровня сопротивления – построение эффективных коммуникаций
«удовлетворительно»	– возрастание ESG-рисков – изменение требований стейкхолдеров – изменение нормативной базы, регулирующей экологические, социальные и экономические	– пересмотр методов идентификации рисков – проведение исследований мнения и требований основных стейкхолдеров – пересмотр показателей,

Результат	Причины	Управленческие решения
	параметры деятельности организации	отражающих результаты реализации ESG-подхода, в зависимости от текущих нормативных требований законодательства
«хорошо»	– незначительные отклонения во внешней и внутренней среде	– незначительные улучшения по отдельным направлениям деятельности

Источник: составлено автором

В зависимости от достигнутых результатов деятельности, управленческие решения, основанные на двухуровневой оценке результатов реализации ESG-подхода в строительной организации, включают разработку решений на корпоративном уровне управления: инвестирование в приоритетные направления (интеграция ESG-подхода в корпоративную культуру организации, экологичное строительство, энергоэффективные технологии, социальное инвестирование); на функциональном уровне: управление рисками, мотивация и стимулирование персонала, развитие внешних и внутренних коммуникаций, цифровизация направлений деятельности организации; на операционном уровне: управление цепями поставок на уровне строительного проекта, управление строительными отходами, улучшение условий труда и техника безопасности на строительной площадке, совершенствование технологических решений на уровне строительного проекта.

Данные о результатах реализации ESG-подхода также необходимы стейкхолдерам, чтобы на основании полученной информации, они могли оценить, каким образом строительная организация учитывает их интересы и принять решения о построении долгосрочных партнерских взаимоотношений. В научной литературе данный подход к учету интересов стейкхолдеров был разработан Р. Эвардом Фрименом (ввел понятие «стейкхолдер») и получил название «капитализм заинтересованных сторон»

[27]. Возможные интересы стейкхолдеров в условиях реализации ESG-подхода представлены в табл. 5.

Акцент в результатах мониторинга на интересы стейкхолдеров предоставляет организации следующие преимущества: во-первых, формирует долгосрочные партнерские отношения, которые позволяют строительной организации адаптироваться к изменениям внешней среды и эффективнее управлять рисками; во-вторых, влияет на репутацию строительной организации во внешней и внутренней среде, формирует лояльность среди потребителей; в-третьих, обеспечивает приток инвестиций в улучшенные и инновационные продукты и решения.

Таблица 5. Интересы стейкхолдеров в реализации ESG-подхода строительными организациями

Группы	Стейкхолдеры	Интересы стейкхолдеров
Внешние	Министерства и ведомства	- рост ВВП и ВДС (строительство) - рост налоговых поступлений - рост занятости и снижение безработицы - увеличение доли экологичной продукции - снижение негативного антропогенного воздействия на окружающую среду
	Государственные внебюджетные фонды	- получение регулярных выплат во внебюджетные фонды - снижение выплат из внебюджетных фондов
	ИОГВ	- рост ВРП - привлечение инвестиций для развития региона - рост доли инновационной продукции в строительстве - рост деловой активности в строительстве - развитие конкурентных отношений
	Посредники	- снижение транзакционных издержек поиска посредника - снижение репутационных рисков
	Потребители	- повышение качества жизни - снижение эксплуатационных расходов
	Поставщики	- снижение рисков (экономических, репутационных)
	Инвесторы	- повышение эффективности инвестиций

Группы	Стейкхолдеры	Интересы стейкхолдеров
		- снижение репутационных рисков
Внутренние	Акционеры	- получение прибыли
	Учредители	- рост рыночной стоимости
	Текущий персонал и потенциальные работники	- рост возможностей для карьерного роста - высокий уровень заработной платы - социальные гарантии

Источник: доработано автором с учетом [4]

Блок 4 «Оценка эффективности управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода» необходим для оценки влияния ESG-подхода на результаты его реализации на макро-, мезо- и микроуровне с учетом достигнутых экологических, социальных и экономических показателей. Комплексный подход к определению эффективности управления строительной организацией учитывает реализацию приоритетов национальной экономики (повышение благополучия населения; создание комфортной и безопасной среды для жизни; обеспечение экологического благополучия; создание устойчивой и динамичной экономики), мезоуровень (повышение экологичности строительства, повышение комфортности городской среды), микроуровень (повышение удовлетворенности работников условиями труда, повышение безопасности труда) и определяет направления формирования показателей эффективности от ожидаемых эффектов.

Заключение

Проведенный анализ теоретико-методологических основ управления строительной организацией с учетом реализации ESG-подхода позволил установить, что при всем многообразии научных исследований не в полной мере реализуется комплексный подход к решению проблемы реализации принципов устойчивого развития на уровне строительной организации. Имеющиеся на сегодняшний день подходы носят универсальный характер, не отражающий специфики строительной организации, кроме того, наблюдается фрагментарность исследований, учитывающая только одну

компоненту ESG-подхода. В статье предложена разработанная автором концептуальная модель управления строительной организацией в условиях реализации ESG-подхода. Модель позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на реализацию ESG-подхода строительной организацией, определить состав и логику взаимодействия основных компонентов управления, а также разработать инструментарий мониторинга, контроля и корректировки результатов деятельности, направленной на достижение целей устойчивого развития.

Список источников

1. Андросов, А.В. Внедрение ESG-концепции в бизнес-модель строительной организации как стратегический инструмент антикризисного управления / А. В. Андросов, В. А. Блудчий, С. В. Пупенцова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2025. № 1. С. 71-80.
2. Андрюнина, Я.А. Управление развитием «зеленого» строительства на основе реализации ценностно-ориентированного подхода: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Андрюнина Яна Андреевна; ФГБОУ ВО Воронежский государственный технический университет/ Воронеж, 2019. 230 с.
3. Арсаханова, З. А. Декаплинг в экономике - сущность, определение и виды / З. А. Арсаханова, З. Д. Хажмурадов, С. Д. Хажмурадова // Общество, экономика, управление. 2019. Т. 4, № 4. С. 13-18.
4. Артемова, И. Д. Влияние стекхолдеров и определение бизнес-модели для устойчивого развития российских компаний / И. Д. Артемова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-3. С. 365-371
5. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов. Санкт-Петербург : СПбГУ, 2015. 157 с.

6. Воробьев, А.А. Формирование концептуальной модели устойчивого развития организации: стратегия и перспективы развития / А. А. Воробьев // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. № 13(3). С. 226–233.
7. Дегтярев, П. А. Совершенствование бизнес-процессов промышленных предприятий на основе принципов устойчивого развития (ESG) : специальность 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика : экономика промышленности» : автореферат диссертации кандидата экономических наук / Дегтярев Павел Андреевич ; научный руководитель Т. С. Тяглов ; ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет». Ростов-на-Дону, 2023. 26 с.
8. Дробот, Е. В. Концептуальные основы устойчивого развития в XXI веке: принцип триединства и подходы к оценке воздействия бизнеса / Е. В. Дробот, И. Н. Макаров, И. А. Почепав // Лидерство и менеджмент. 2020. Том 7. № 4. С. 643-658.
9. Евлосова М.В. Разработка моделей управления высокотехнологичными предприятиями при интеграции ESG-критериев и системы менеджмента качества: специальность 2.5.22 «Управление качеством продукции. Стандартизация. Организация производства»: диссертация на соискание ученой степени кандидата технических наук / Евлосова Малика Вахаевна. Иркутский национальный исследовательский технический университет. Иркутск, 2025. 162 с.
10. Ермилова, М. И. Цифровизация и ESG: возможности для российского рынка жилья / М. И. Ермилова // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. Т. 248, № 4. С. 355-361.
11. Жукова, Е.В. Управление ESG-рисками организации в процессе устойчивого развития : специальность 5.2.6. «Менеджмент» ; 5.2.4. «Финансы» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Жукова Елена Владимировна. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова. Москва, 2023. 228 с.

12. Зубрицкая, И. А. Концептуальная модель организационно-экономического механизма цифровой трансформации обрабатывающей промышленности республики Беларусь / И. А. Зубрицкая // Экономическая наука сегодня. 2019. № 9. С. 267-277.
13. Кадомцева, М. Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение / М. Е. Кадомцева // AlterEconomics. 2023. №20 (1). С. 166–188.
14. Корпоративные стратегии и технологии в условиях ESG-трансформации бизнеса: монография / коллектив авторов; под. ред. И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой, И.В. Новиковой. Москва : КНОРУС, 2023. 332 с.
15. Литвиненко, А.Н., Бабкин А.В. Применение риск-менеджмента при формировании организационно-экономических механизмов противодействия чрезвычайным ситуациям / А. Н. Литвиненко, А. В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского политехнического университета. Экономические науки. 2009. № 6-2. С. 131-137.
16. Марш, Г. Человек и природа, или о влиянии человека на изменение физико-географических условий природы / Г. Марш ; пер. с англ. Н. А. Неведомского. Санкт-Петербург : Изд. Н. Полякова и К, 1866. 592 с.
17. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента; Пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. Москва: ООО «Альпина Паблишер» (Серия «СКОЛКОВО»), 2013. 367 с. .
18. Морозова, И. А. ESG-менеджмент качества: роль цифровой трансформации бизнеса / И. А. Морозова, А. И. Сметанина, А. С. Сметанин // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2023. № 22 (4). С. 530-555.
19. Павлов, А. К. Организация расширенных цепей поставок на рынке мебельной продукции в условиях реализации политики импортозамещения : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» :

диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Павлов Алексей Константинович. Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, 2021. 172 с.

20. Перцева, Е.Ю. Реализация концепции устойчивого развития компании на основе проектно-портфельной методологии : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Перцева Елена Юрьевна. Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики. Москва, 2013. 228 с.

21. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

22. Розанов, Л. Л. Вклад Дж. П. Марша в учение об окружающей среде (к 150-летию пионерского труда) / Л. Л. Розанов // Научный диалог. 2014. № 1 (25) : Естественные науки. С. 127–139.

23. Рыбнов, А. Е. Реализация ESG-подхода строительными организациями / А. Е. Рыбнов // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 11. DOI 10.18334/lm.12.11.124256.

24. Рыбнов, А.Е. Методический подход к оценке результатов реализации стратегии развития строительной организации в условиях ESG-трансформации / А. Е. Рыбнов // Инновации и инвестиции. 2025. № 8. С. 214-218.

25. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; перевод с английского П. Н. Клюкин. Москва : Эксмо, 2023. 1056 с.

26. Урасова, А. А., Глезман, Л. В., Федосеева, С. С. Декаплинг как инструмент оценки устойчивого развития промышленного комплекса / А. А. Урасова, Л. В. Глезман, С. С. Федосеева // Экономика региона. 2024. № 20(4). С. 1223-1237.

27. Фриман, Р. Э. Капитализм заинтересованных сторон / Р. Э. Фриман, К. Э. Мартин, Б. Л. Пармар // Методы менеджмента качества. 2025. № 7. С. 14-19.
28. Цели в области устойчивого развития / ООН : официальный сайт, 2024. [Электронный ресурс] URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (дата обращения: 13.09.2025).
29. Цхурбаева, Ф. Х. Организационно-экономический механизм управления предприятиями АПК / Ф. Х. Цхурбаева, И. Т. Фарниева // TERRA ECONOMICUS (Экономический вестник Ростовского государственного университета). 2009. № 2. Ч. 3. С. 151-154.
30. Шальнев, О.Г. Управление устойчивым инновационным развитием предприятий строительного комплекса в условиях цифровой экономики; 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Шальнев Олег Геннадьевич; ФГБОУ ВО Воронежский государственный технический университет. Воронеж, 2022. 318 с.
31. Annan K. Who Cares Wins: Connecting Financial Market to a Changing World / World Bank : официальный сайт, 2025. [Электронный ресурс] URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (дата обращения: 15.09.2025).
32. Boulding, K. The economics of the coming spaceship earth / K. Boulding. // Environmental Quality in a Growing Economy: Essays from the Sixth RFF Forum. H. Jarrett (ed.). Baltimore: John Hopkins University, 1966. P. 3-14. [Электронный ресурс] URL: <https://gwern.net/doc/economics/1966-boulding.pdf> (дата обращения: 15.09.2025).
33. Meadows, D. H. The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind / D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, W. W. Behrens. New York, NY: Universe Books, 1972. 205 p.

References

1. Androsov, A.V. Vnedrenie ESG-koncepcii v biznes-model` stroitel`noj organizacii kak strategicheskij instrument antikrizisnogo upravleniya / A. V. Androsov, V. A. Bludchij, S. V. Pupenczova // Nauchny`j zhurnal NIU ITMO. Seriya: E`konomika i e`kologicheskij menedzhment. 2025. № 1. S. 71-80.
2. Andryunina, Ya.A. Upravlenie razvitiem «zelenogo» stroitel`stva na osnove realizacii cennostno-orientirovannogo podxoda: special`nost` 08.00.05 «E`konomika i upravlenie narodny`m xozyajstvom»: dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata e`konomicheskix nauk / Andryunina Yana Andreevna; FGBOU VO Voronezhskij gosudarstvenny`j texnicheskij universitet/ Voronezh, 2019. 230 s.
3. Arsaxanova, Z. A. Dekapling v e`konomike - sushhnost`, opredelenie i vidy` / Z. A. Arsaxanova, Z. D. Xazhmuradov, S. D. Xazhmuradova // Obshhestvo, e`konomika, upravlenie. 2019. T. 4, № 4. S. 13-18.
4. Artemova, I. D. Vliyanie stekxolderov i opredelenie biznes-modeli dlya ustojchivogo razvitiya rossijskix kompanij / I. D. Artemova // Vestnik Altajskoj akademii e`konomiki i prava. 2024. № 9-3. S. 365-371
5. Blagov, Yu. E. Korporativnaya social`naya otvetstvennost`: e`volyuciya koncepcii / Yu. E. Blagov. Sankt-Peterburg : SPbGU, 2015. 157 s.
6. Vorob`ev, A.A. Formirovanie konceptual`noj modeli ustojchivogo razvitiya organizacii: strategiya i perspektivy` razvitiya / A. A. Vorob`ev // Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment. 2022. № 13(3). S. 226–233.
7. Degtyarev, P. A. Sovershenstvovanie biznes-processov promy`shlenny`x predpriyatij na osnove principov ustojchivogo razvitiya (ESG) : special`nost` 5.2.3. «Regional`naya i otraslevaya e`konomika : e`konomika promy`shlennosti» : avtoreferat dissertacii kandidata e`konomicheskix nauk / Degtyarev Pavel Andreevich ; nauchny`j rukovoditel` T. S. Tyaglov ; FGAOU VO «Yuzhny`j federal`ny`j universitet». Rostov-na-Donu, 2023. 26 s.
8. Drobot, E. V. Konceptual`ny`e osnovy` ustojchivogo razvitiya v XXI veke: princip triedinstva i podxody` k ocenke vozdejstviya biznesa / E. V. Drobot, I. N.

Makarov, I. A. Pochepaev // Liderstvo i menedzhment. 2020. Tom 7. № 4. S. 643-658.

9. Evloeva M.V. Razrabotka modelej upravleniya vy`sokotekhnologichny`mi predpriyatiyami pri integracii ESG-kriteriev i sistemy` menedzhmenta kachestva: special`nost` 2.5.22 «Upravlenie kachestvom produkcii. Standartizaciya. Organizaciya proizvodstva»: dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata texnicheskix nauk / Evloeva Malika Vaxaevna. Irkutskij nacional`ny`j issledovatel`skij texnicheskij universitet. Irkutsk, 2025. 162 s.

10. Ermilova, M. I. Cifrovizaciya i ESG: vozmozhnosti dlya rossijskogo ry`nka zhil`ya / M. I. Ermilova // Nauchny`e trudy` Vol`nogo e`konomicheskogo obshhestva Rossii. 2024. T. 248, № 4. S. 355-361.

11. Zhukova, E.V. Upravlenie ESG-riskami organizacii v processe ustojchivogo razvitiya : special`nost` 5.2.6. «Menedzhment» ; 5.2.4. «Finansy`» : dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata e`konomicheskix nauk / Zhukova Elena Vladimirovna. Rossijskij e`konomicheskij universitet imeni G. V. Plexanova. Moskva, 2023. 228 s.

12. Zubriczkaya, I. A. Konceptual`naya model` organizacionno-e`konomicheskogo mexanizma cifrovoj transformacii obrabaty`vayushhej promy`shlennosti respublik Belarus` / I. A. Zubriczkaya // E`konomicheskaya nauka segodnya. 2019. № 9. S. 267-277.

13. Kadamceva, M. E. Konceptiya ustojchivogo razvitiya: e`volyuciya teoreticheskix podxodov i sovremennoe videnie / M. E. Kadamceva // AlterEconomics. 2023. №20 (1). S. 166–188.

14. Korporativny`e strategii i tehnologii v usloviyax ESG-transformacii biznesa: monografiya / kollektiv avtorov; pod. red. I.Yu. Belyaevoj, O.V. Danilovoj, I.V. Novikovoj. Moskva : KNORUS, 2023. 332 s.

15. Litvinenko, A.N., Babkin A.V. Primenenie risk-menedzhmenta pri formirovanii organizacionno-e`konomicheskix mexanizmov protivodejstviya chrezvy`chajny`m situacijam / A. N. Litvinenko, A. V. Babkin // Nauchno-

texnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo politexnicheskogo universiteta. E`konomicheskie nauki. 2009. № 6-2. S. 131-137.

16. Marsh, G. Chelovek i priroda, ili o vliyaniy cheloveka na izmenenie fiziko-geograficheskix uslovij prirody` / G. Marsh ; per. s angl. N. A. Nevedomskogo. Sankt-Peterburg : Izd. N. Polyakova i K, 1866. 592 s.

17. Minczberg, G. Strategicheskoe safari: E`kskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta; Per. s angl. / G. Minczberg, B. Al`strand, Zh. Lampel`. Moskva: OOO «Al`pina Pabliher» (Seriya «SKOLKOVO»), 2013. 367 s. .

18. Morozova, I. A. ESG-menedzhment kachestva: rol` cifrovoj transformacii biznesa / I. A. Morozova, A. I. Smetanina, A. S. Smetanin // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment. 2023. № 22 (4). S. 530-555.

19. Pavlov, A. K. Organizaciya rasshirenny`x cepej postavok na ry`nke mebel`noj produkcii v usloviyax realizacii politiki importozameshheniya : special`nost` 08.00.05 «E`konomika i upravlenie narodny`m xozyajstvom» : dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata e`konomicheskix nauk / Pavlov Aleksej Konstantinovich. Sankt-Peterburgskij gosudarstvenny`j e`konomicheskij universitet. Sankt-Peterburg, 2021. 172 s.

20. Perceva, E.Yu. Realizaciya koncepcii ustojchivogo razvitiya kompanii na osnove proektno-portfel`noj metodologii : special`nost` 08.00.05 «E`konomika i upravlenie narodny`m xozyajstvom» : dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata e`konomicheskix nauk / Perceva Elena Yur`evna. Nacional`ny`j issledovatel`skij universitet Vy`sshaya shkola e`konomiki. Moskva, 2013. 228 s.

21. Porter, M. E. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov / Majkl E. Porter; Per. s angl. M.: Al`pina Biznes Buks, 2005. 454 s.

22. Rozanov, L. L. Vklad Dzh. P. Marsha v uchenie ob okruzhayushhej srede (k 150-letiyu pionerskogo truda) / L. L. Rozanov // Nauchny`j dialog. 2014. № 1 (25) : Estestvenny`e nauki. S. 127–139.

23. Ry`bnov, A. E. Realizaciya ESG-podxoda stroitel`ny`mi organizaciyami / A. E. Ry`bnov // Liderstvo i menedzhment. 2025. T. 12, № 11. DOI 10.18334/lim.12.11.124256.
24. Ry`bnov, A.E. Metodicheskij podxod k ocenke rezul`tatov realizacii strategii razvitiya stroitel`noj organizacii v usloviyax ESG-transformacii / A. E. Ry`bnov // Innovacii i investicii. 2025. № 8. S. 214-218.
25. Smit, A. Issledovanie o prirode i prichinax bogatstva narodov / A. Smit; perevod s anglijskogo P. N. Klyukin. Moskva : E`ksmo, 2023. 1056 s.
26. Urasova, A. A., Glezman, L. V., Fedoseeva, S. S. Dekapling kak instrument ocenki ustojchivogo razvitiya promy`shlennogo kompleksa / A. A. Urasova, L. V. Glezman, S. S. Fedoseeva // E`konomika regiona. 2024. № 20(4). S. 1223-1237.
27. Friman, R. E`. Kapitalizm zainteresovanny`x storon / R. E`. Friman, K. E`. Martin, B. L. Parmar // Metody` menedzhmenta kachestva. 2025. № 7. S. 14-19.
28. Celi v oblasti ustojchivogo razvitiya / OON : oficial`ny`j sajt, 2024. [E`lektronny`j resurs] URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/> (data obrashheniya: 13.09.2025).
29. Czxurbaeva, F. X. Organizacionno-e`konomicheskij mexanizm upravleniya predpriyatiyami APK / F. X. Czxurbaeva, I. T. Farnieva // TERRA ECONOMICUS (E`konomicheskij vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta). 2009. № 2. Ch. 3. S. 151-154.
30. Shal`nev, O.G. Upravlenie ustojchivy`m innovacionny`m razvitiem predpriyatij stroitel`nogo kompleksa v usloviyax cifrovoj e`konomiki; 08.00.05 «E`konomika i upravlenie narodny`m xozyajstvom»: dissertaciya na soiskanie uchenoj stepeni doktora e`konomicheskix nauk / Shal`nev Oleg Gennad`evich; FGBOU VO Voronezhskij gosudarstvenny`j texnicheskij universitet. Voronezh, 2022. 318 s.
31. Annan K. Who Cares Wins: Connecting Financial Market to a Changing Wolrd / World Bank : oficial`ny`j sajt, 2025. [E`lektronny`j resurs] URL:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf> (data obrashheniya: 15.09.2025).

32. Boulding, K. The economics of the coming spaceship earth / K. Bounding. // Environmental Quality in a Growing Economy: Essays from the Sixth RFF Forum. H. Jarrett (ed.). Baltimore: John Hopkins University, 1966. P. 3-14. [E`lektronny`j resurs] URL: <https://gwern.net/doc/economics/1966-boulding.pdf> (data obrashheniya: 15.09.2025).

33. Meadows, D. H. The Limits to Growth: A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind / D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, W. W. Behrens. New York, NY: Universe Books, 1972. 205 r.

© Рыбнов А.Е., 2025. Московский экономический журнал, 2025, № 11.