

УДК 338.2

DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-1-71-80

Научная статья

Язык статьи – русский

## **Внедрение ESG-концепции в бизнес-модель строительной организации как стратегический инструмент антикризисного управления**

**Андросов А.В.** androsov.av@edu.spbstu.ru

**Блудчий В.А.** bludchij.va@edu.spbstu.ru

*Канд. экон. наук, доцент Пупенцова С.В.* pupentsova\_sv@spbstu.ru  
*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Высшая школа производственного менеджмента  
195251, Россия, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29*

*Актуальность темы исследования подтверждается поиском организаций новых стратегий антикризисного управления в условиях внешнего давления в связи с геополитической, экономической, экологической и социальной ситуацией. Авторами в ходе исследования была предложена гипотеза: внедрение практики, методологии и концепции ESG в стратегию по развитию и совершенствованию продукта девелопмента, а также в бизнес-модель, позволяет минимизировать влияние последствий кризиса на компанию путем воздействия на рычаги антикризисного управления. Цель исследования по выявлению проблем и перспектив внедрения ESG-концепции в бизнес-модель строительной организации как стратегического инструмента антикризисного управления достигнута решением следующих задач: выявлено и обобщено мнение строительных организации о внедрении ESG-концепции в бизнес-модель; обобщено нормативы и стандарты, регулирующие ESG-факторы в области девелопмента и строительства; выявлены основные преимущества внедрения ESG-концепции в управление продуктом строительных проектов; проведён сравнительный анализ проектов застройки жилых кварталов «ЮгТаун» и «GloriaX Новоселье» с целью выявления преимуществ внедрения ESG-концепции в управление продуктом. В исследовании применялись академические методы экономических исследований, а именно методы сравнительного, системного, логического анализа, графического обобщения и группировки, экономико-статистические методы. В ходе проведенного анализа выбранных строительных проектов, обладающих ESG-сертификацией, было установлено, что рыночная средневзвешенная цена предлагаемых к реализации квартир на момент оценки превышает показатель объектов-аналогов. В работе установлено, что антикризисное управление в соответствии с ESG-принципами позволяет повысить устойчивость компании к проблемам в отрасли и риску банкротства благодаря оптимизации стратегического, операционного и продуктового управления.*

*Ключевые слова:* ESG-концепция, ESG-факторы, устойчивое развитие, проблемы перспективы проектов девелопмента, жилой квартал, управление продуктом.

### **Ссылка для цитирования:**

Андросов А.В., Блудчий В.А., Пупенцова С.В. Внедрение ESG-концепции в бизнес-модель строительной организации как стратегический инструмент антикризисного управления // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 1. С. 71–80. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-1-71-80.

Scientific article

Article in Russian

## **Implementation of ESG concepts into business model of a construction organization as a strategic instrument crisis management**

**Androsov A.V.** androsov.av@edu.spbstu.ru

**Bludchiy V.A.** bludchij.va@edu.spbstu.ru

*Ph.D. Pupentsova S.V.* pupentsova\_sv@spbstu.ru  
*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
Higher School of Production Management  
195251, Russia, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29*

*The relevance of the research topic is confirmed by the search of organizations for new strategies of crisis management in the conditions of external pressure due to geopolitical, economic, environmental and social situation. The authors proposed a hypothesis in the course of the research: the introduction of ESG practices, methodology and concept into the strategy for development and improvement of the development product, as well as into the business model, allows minimizing the impact of the consequences of the crisis on the company by influencing the levers of crisis management. The purpose of the study to identify problems and prospects of ESG-concept implementation in the business model of a construction organization as a strategic tool of crisis management was achieved by solving the following tasks: identified and summarized the opinion of construction organizations on the implementation of ESG-concept in the business model; summarized regulations and standards governing ESG-factors in the field of development and construction; identified the main advantages of ESG-concept implementation in the product management of construction projects; conducted a comparative analysis of development projects in the field of development and construction; conducted a comparative analysis of ESG-concept in the business model of a construction company. The study applied academic methods of economic research, namely methods of comparative, systemic, logical analysis, graphical generalization and grouping, economic and statistical methods. During the analysis of selected construction projects with ESG-certification, it was found that the market weighted average price of apartments offered for sale at the time of evaluation exceeds the indicator of peer objects. The paper establishes that crisis management in accordance with ESG-principles allows increasing the company's resistance to industry problems and bankruptcy risk due to the optimization of strategic, operational and product management.*

**Keywords:** ESG-concept, ESG-factors, sustainable development, problems of development projects perspective, residential neighborhood, product management.

**For citation:**

Androsov A.V., Bludchiy V.A., Pupentsova S.V. Implementation of ESG concepts into business model of a construction organization as a strategic instrument crisis management. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2025. № 1. P. 71–80. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-1-71-80.

---

## Введение

В настоящий момент российский бизнес сталкивается с внешним давлением в связи с геополитической, экономической, экологической и социальной ситуацией. Данное влияние охватывает все аспекты управления бизнесом и ведения его деятельности на рынке, что объединяет бизнес-модель. Рассматривая формирование бизнес-моделей российских компаний за последние пять лет, можно заметить ряд институциональных изменений в подходах к их созданию. Компании для повышения своей конкурентоспособности на рынке, уделяющие отдельное внимание управлению изменениями, адаптируют свои модели ведения бизнеса под постоянно меняющиеся условия внешней среды. [8, стр. 145]. Основной целью такой адаптации является смещение основной политики управления компании в сторону укрепления её устойчивости. При этом устойчивость предприятия в контексте мировых изменений подразумевает стабильный рост финансовых показателей (показателей платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, ликвидности баланса) при нестабильных условиях внешней среды без нанесения вреда окружающей среде [13, стр. 230].

Таким целям соответствует ESG-повестка, все больше набирающая популярность в международном бизнесе. Данная популярность связана, в первую очередь, с положительным опытом зарубежных компаний внедрения концепции ESG в менеджмент, что помогло добиться высоких результатов, тем самым привлекая внимание финансового сектора. [5, стр. 38]. Также, это связано с ростом популярности экологических (E – «environmental», факторов окружающей среды), социальных (S – «social») и управленческих (G – «governance», факторов корпоративного управления) и импакт-инвестиций в мире [4, стр. 58].

Реформирование бизнес-моделей с учетом ESG-подходов, позволяет компании внедрять в бизнес-процессы современные тенденции стратегического планирования, характеризующиеся гибкостью, использованием информационно-аналитических инструментов проактивного подхода к внешним изменениям, выбором нефинансовых показателей, связанных с экологическими, социальными и корпоративно-управленческими процессами. [3, стр. 44]. Также внедрение такой стратегии находит отражение и в продукте компании. Актуальность ESG-подхода в «продакт-менеджменте» обусловлена трендом на осознанное потребление среди молодого населения. Преобладание в портрете потребителя таких качеств как «сдержанность» и «осознанность» в плане потребления и выбора благ создают необходимость в формировании продуктовой стратегии, основанной на качестве, в рамках бизнес-модели компаний [1, стр. 16].

На фоне высокой рыночной турбулентности проектов в сфере жилой недвижимости хотелось бы отдельно выделить актуальность проблемы адаптации модели управления предприятием к современным условиям для такого сектора, как «девелопмент и строительство». Это связано, в первую очередь, с условиями, в которых в настоящий момент реализуется деятельность девелоперов.

Анализируя данную отрасль, можно выявить негативное влияние внешних факторов на операционную деятельность компаний. Основные изменения связаны с ростом затрат на фонд оплаты труда, удорожание строительных материалов и рост стоимости заемного финансирования вследствие повышения ключевой ставки (табл.1). Также общее снижение спроса на жилую недвижимость в связи с завершением массовой льготной ипотеки и ослабление тенденции на покупку квартир до сдачи проекта на этапе котлована отрицательно сказываются на объеме денежных средств на эскроу-счетах. Рост себестоимости строительства ведет к снижению общей маржинальности строительного проекта и создает угрозу для устойчивости девелоперов в долгосрочной перспективе. В таких условиях проекты компаний, зависящих в большей степени от заемного финансирования, приостанавливаются или закрываются вовсе [9, стр. 98]. При этом сокращение издержек приводит к ускорению физического износа здания в процессе эксплуатации, что может повлиять на привлекательность будущих проектов девелопера как со стороны клиентов, так и инвесторов [10, стр. 310].

Таблица 1

**Основные проблемы на рынке девелопмента и их влияние**

Проблема/изменение	Влияние на рынок девелопмента
Рост ключевой ставки	Снижение спроса на новое строительство и снижение прогноза роста цен
	Рост долговой нагрузки
	Рост стоимости земли
	Сложность долгосрочного финансового планирования
Изменение условий льготной ипотеки	Снижение продаж на первичном рынке недвижимости
Рост цен на стройматериалы	Снижение маржинальности проектов жилого строительства
Кадровый дефицит рабочих в отрасли	Рост фонда заработной платы
	Увеличение длительности реализации проекта строительства

Приведенные в таблице 1 проблемы и изменения, возникающие на рынке девелопмента жилой недвижимости, приводит к условиям, вследствие которых многие компании в 2025 году, не имеющие достаточной финансовой устойчивости, имеют риск к банкротству. В связи с этим появляется необходимость в адаптации бизнес-моделей и корректировке стратегии развития компании в средне- и долгосрочной перспективе.

Согласно [11, стр. 310] существуют три основных направления работ, используемых девелоперами для преодоления кризисных периодов на рынке. Среди них: стратегическая диверсификация, операционное развитие и совершенствование продукта. Сопоставив ключевые действия, направленные на минимизацию влияния кризиса на компанию, и внедрение ESG-принципов, были выявлены методы, которые могут быть реализованы в рамках внедрения ESG-концепции в бизнес-модель предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Пути преодоления кризиса для девелоперов, составлено авторами по данным [3, стр. 48]

Таким образом, авторами в ходе исследования была предложена гипотеза: внедрение практики, методологии и концепции ESG в стратегию по развитию и совершенствованию продукта девелопмента, а также

в бизнес-модель, позволяет минимизировать влияние последствий кризиса на компанию путем воздействия на рычаги антикризисного управления.

**Цель исследования** по выявлению проблем и перспектив внедрения ESG-концепции в бизнес-модель строительной организации как стратегического инструмента антикризисного управления достигнута решением следующих задач:

- выявлено и обобщено мнение строительных организации о внедрении ESG-концепции в бизнес-модель;
- обобщены нормативы и стандарты, регулирующие ESG-факторы в области девелопмента и строительства;
- выявлены основные преимущества внедрения ESG-концепции в управление продуктом строительных проектов;
- проведён сравнительный анализ проектов застройки жилых кварталов «ЮгТаун» и «GloriaX Новоселье» с целью выявления преимуществ внедрения ESG-концепции в управление продуктом.

### Методология исследования

В исследовании применялись академические методы экономических исследований, а именно методы сравнительного, системного, логического анализа, графического обобщения и группировки, экономико-статистические методы.

### Результаты исследования

Действительно, внедрение ESG в девелопмент проектов расширяет возможности бизнеса по всем направлениям преодоления кризисов. Согласно опросам, проводимым компанией «Statista»<sup>1</sup>, 81% девелоперов считают, что внедрение ESG-подходов в свою деятельность являются «очень важным» (рис. 2). Результаты опроса, представленного на рисунке 2 показывают, что в будущем компании в сфере строительства жилой недвижимости положительно оценивают методологию ESG и при уделении приоритетного внимания улучшать конкурентоспособность компании и увеличивать прибыль.

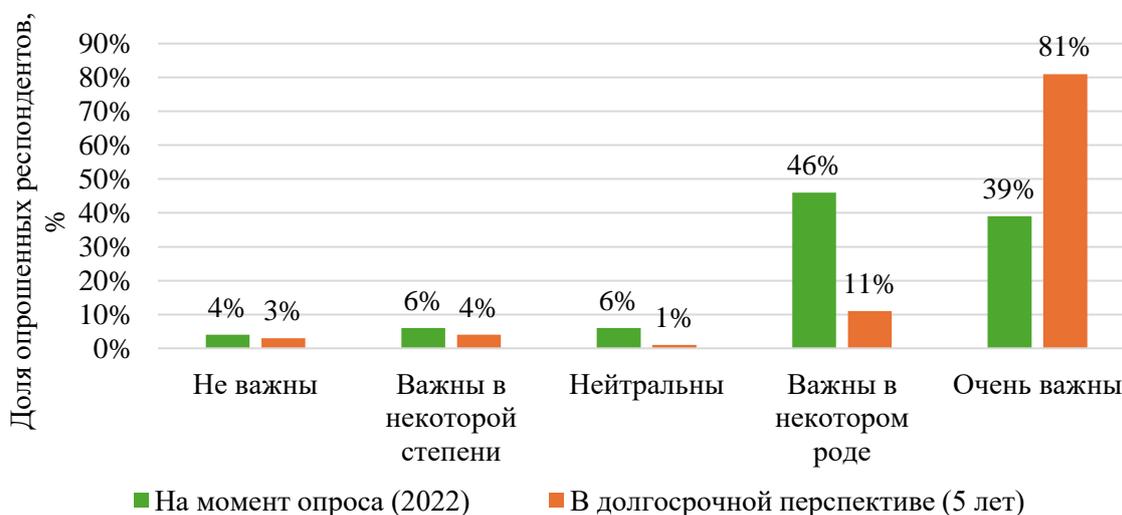


Рис. 2. Мнение девелоперов недвижимости о текущей и будущей важности экологических, социальных и управленческих критериев (ESG) во всем мире по состоянию на 2022 год (составлено авторами по данным [<https://www.statista.com>])

Также, среди преимуществ внедрения ESG-концепций в бизнес-модель, 75% респондентов выявили положительное влияние на репутацию компании. При этом 56% считают, что ESG позволяет привлекать и удерживать арендаторов коммерческой недвижимости в составе ЖК, а 53%, что ESG влияет на удовлетворение требований внутреннего руководства и совета директоров относительно эффективности работы компании (рис. 3). Другими преимуществами являются: экономия средств и повышение эффективности деятельности организации; привлечение инвесторов; улучшение сообщества жильцов и повышение стоимости активов.

<sup>1</sup> <https://www.statista.com/statistics/1329917/esg-importance-real-estate-investment-globally/>

ESG-концепция позволяет стабилизировать операционную деятельность компании и снизить неопределенность в долгосрочном планировании. Компании, внедряющие ESG-практики в свои бизнес-процессы, становятся более привлекательными для настоящих и будущих инвестиций, при этом дополнительно оптимизируя свою долговую нагрузку с помощью кредитования на выгодных условиях и получения государственных субсидий [2, стр. 87]. ESG-подход позволяет в течение строительного процесса экономить ресурсы, увеличивать производительность труда, сокращать затраты на привлечение экспертов и сотрудников.



Рис. 3. Доля инвесторов в недвижимость, которые отмечают различные выгоды, полученные в результате применения ESG-концепций во всем мире по состоянию на 2022 год (составлено авторами по данным [<https://www.statista.com>])

Если рассматривать жилой комплекс с точки зрения продукта девелопера, то в жилом секторе основными критериями выбора для конечных потребителей являются локация и стоимость. Но с учетом последних тенденций в социальной сфере среди молодых людей постепенно повышается интерес и к энергоэффективным, максимально экологичным и функциональным решениям [1, стр. 16]. Поэтому, применяя ESG-концепции на этапе создания концепции жилого комплекса, компания может повысить привлекательность своего продукта и увеличить доверие со стороны потенциальных потребителей.

ESG-ответственность компании, направленная на внимательное отношение к окружающей среде, создание благоприятных социальных условий и надлежащее корпоративное управление, способствует ее устойчивому развитию в целом [6, стр. 81]. Для обоснования поставленной в настоящем исследовании гипотезы проанализируем влияние ESG-концепции на реальных рыночных кейсах.

Рассматривая законодательство, регулирующее ESG-факторы в области девелопмента и строительства можно выявить отсутствие полноценной и всеобъемлющей нормативной базы. На данный момент существуют частные примеры внедрения практик регулирования принципов ESG, а именно «зеленые» стандарты строительства столичных девелоперских проектов, которые в первую очередь ориентированы на проектирование энергоэффективных домов не ниже класса В. При этом стоит отметить, что в России существуют ряд закреплённых нормативных актов и постановлений в области экологии и промышленной безопасности, которые при этом невозможно отождествлять с полноценной ESG-отчетностью, а именно:

- распоряжение Правительства РФ №1912-р от 14 июля 2021 года «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зелёного) развития Российской Федерации»;
- постановление Правительства РФ №1587 от 21 сентября 2021 года «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зелёного) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации проектов устойчивого (в том числе зелёного) развития в Российской Федерации»;
- национальная таксономия социальных проектов. Её утвердили в конце 2023 года, внося дополнительный раздел в Постановление Правительства РФ №1587.

Таким образом, рассматривая нормативную базу регулирования ESG-факторов девелоперских проектов, можно выявить свободную форму применения данных практик, внедрение которых в проекте подтверждается наличием определенных лицензий и сертификатов. Первые лицензии, которые присваивались отечественным

объектам строительства, являются зарубежные стандарты BREEAM и LEED. Позже был разработан российский аналог ранее перечисленных стандартов – «РУСО» (на данный момент действует третья редакция № RUSO 15.3-2022), сочетающий методы оценки зарубежных нормативов, адаптированных под российский рынок. Помимо «РУСО» активно развивается «зелёный» стандарт ГОСТ Р для многоквартирного жилья, разработанный Минстроем России и ДОМ.РФ. Чтобы получить подобный сертификат, многоквартирные жилые здания должны соответствовать обязательным критериям, а также некоторым добровольным, которые застройщик выбирает по своему усмотрению. Процесс сертификации может осуществляться как на этапе проектирования, так и во время строительства.

Интерес к внедрению ESG-стандартов в свои проекты со стороны девелоперов в первую очередь связан с возможностью использовать льготное кредитование. Данная мера, разработанная Правительством РФ, позволяет получить заемные средства через специальные облигации или кредиты, при соблюдении будущим объектом строительства определённых ESG-критериев. «Зеленое» финансирование предусматривают льготный процент, который как правило ниже рыночного на 1–2%.

С учетом настоящих условий рынка и роста конкуренции, девелоперам для удержания своих конкурентных преимуществ необходимо в рамках антикризисной стратегии развития компании использовать способы совершенствования своего продукта [1, стр. 16]. Внедрение ESG-принципов в маркетинговое позиционирование продукта улучшает репутацию компании в целом. С появлением новых требований к проекту девелопмента относительно осознанного потребления, комфортной среды для работы и отдыха, а также тренда на бережное отношение к экологии, девелоперу необходимо адаптировать новое строительство под новые тенденции, что поспособствует привлечению лояльных клиентов. Также проекты «зеленого строительства» более привлекательны для партнеров и контрагентов с точки зрения сотрудничества, что позволяет добиться наилучших условий сделок на рынке. Это позволяет компаниям достичь устойчивости к кризисным рискам и повысить свою конкурентоспособность.

Основным преимуществом внедрения ESG-концепции в управление продуктом является его дифференциация на рынке, что позволяет выделить новый объект жилого строительства среди конкурентных объектов.

Рассматривая продукт девелоперов с точки зрения технических характеристик, то ESG- концепция находит свое отражение в применении энергоэффективных технологий в процессе строительства и добавление эко материалов в общую номенклатуру [7, стр. 42]. Социальная ответственность застройщика проявляется в создании комфортной и безопасной городской среды для жителей ЖК. Это находит отражение в применении современных инженерных решений, экологических материалов и разнообразной дворовой инфраструктуры при благоустройстве территорий объектов нового строительства.

При этом, проанализировав различные объекты, соответствующие ESG-концепции с точки зрения социального критерия методологии, то в настоящее время одним в качестве способов улучшения потребительских качеств жилого комплекса девелоперами выбирается реализация концепции «двор для всех», предполагающая устройство дворового пространства жилого комплекса с учетом интересов различных сегментов потребителей. Так, в рамках концепции, игровые площадки для детей устанавливаются с учетом безопасности и потребностей разных возрастов; создаются специальные зоны для работы и отдыха для молодых людей; для старшего поколения предусмотрены скамьи со спинкой и теневые навесы. Также в рамках благоустройства двора проводится озеленение территории, улучшающее внешний вид участка. [12, стр. 247]. Стоимость недвижимости с точки зрения потребителя становится обоснованной, так как продукт девелопера воспринимается покупателями как современное пространство для времяпрепровождения.

Согласно исследованиям, которые были проведены в области потребительских предпочтений в секторе жилой недвижимости, соответствие квартир и апартаментов стандартам ESG является одним из ключевых факторов в ценообразовании жилых единиц [15, стр. 2729]. Большинство респондентов, участвовавшие в данных научных изысканиях, заявили готовность приобретать жилые площади по стоимости на 15% выше, чем объекты без свойств, характерных для проекта с ESG сертификацией [14, стр. 48].

Для того, чтобы подтвердить или опровергнуть влияние правил «зеленого» строительства на ценовую стратегию проекта авторами статьи было проведено собственное исследование, основанное на анализе отдельных проектов с ESG-сертификацией и их конкурентов, без аналогичных лицензий. Отбор проходил из строящихся объектов по городу Санкт-Петербург, которые располагают подтвержденным сертификатом соответствия ESG-принципам, и имеющих в своем окружении минимум трех конкурентов-аналогов без данной лицензии, со следующими схожими показателями: удаленность от общественного транспорта; класс объекта; тип дома; планировка; этажность; высота потолков.

Таким образом, исходя из вышеуказанных требований было отобрано два проекта: жилой квартал «ЮгТаун» и жилой комплекс «Glorax Новоселье». Сводная характеристика рассматриваемых проектов и их конкурентов-аналогов представлена в таблицах 2–3.

Таблица 2

**Сравнительный анализ проектов строительства для «Юг-Таун»**

Название проекта	Олимпийские кварталы «ЮгТаун»	ЖК «PLUS Пулковский»	ЖК «Парадный ансамбль»	ЖК «Образцовый квартал 14»	ЖК «Образцовый квартал 17»
Девелопер или собственник	ГК "КВС"	ПСК	Холдинг Setl Group	«СЗ Терминал-Ресурс»	«СЗ Терминал-Ресурс»
Класс	Комфорт-класс	Комфорт-класс	Комфорт-класс	Комфорт-класс	Комфорт-класс
Сертификат	ГОСТ-Р от ДОМ.РФ	Нет	Нет	Нет	Нет
Адрес: Санкт-Петербург	шоссе Пулковское	шоссе Пулковское	шоссе Пулковское	шоссе Пулковское	шоссе Пулковское
Метро (ближайшее)	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Класс энергоэффективности	A	B	C	B	B
Тип дома	Монолитный	Монолит-кирпич	Монолит-кирпич	Монолит-кирпич	Монолит-кирпич
Свободная планировка	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Этажность	5	6	6	4	5
Количество квартир (в продаже)	448	208	319	325	390
Высота потолков	2,77	2,87–2,89	2,77–3,12	2,87–3,11	2,87–3,08
Средневзвешенная цена кв. м., руб.	215 011	183 496	210 052	199 690	208 232

Таблица 3

**Сравнительный анализ проектов строительства для «Glorax Новоселье»**

Название проекта	Glorax Новоселье	ЖК «ЛесART»	ЖК «Новатория»	ЖК «Дзета»	ЖК «NEWПИТЕР»
Девелопер или собственник	Glorax	ЛенРусСтрой	Новастрой	Новоселье	Строительный трест
Класс	Комфорт	Комфорт	Комфорт	Комфорт	Комфорт
Планируемый сертификат	ГОСТ-Р от ДОМ.РФ	Нет	Нет	нет	нет
Адрес: Ленинградская область	гп. Новоселье	гп. Новоселье	гп. Новоселье	гп. Новоселье	гп. Новоселье
Метро (ближайшее)	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Класс энергоэффективности	A	B	B	B	B

Окончание табл. 3

Название проекта	Glorax Новоселье	ЖК «ЛесART»	ЖК «Новатория»	ЖК «Дзета»	ЖК «NEWПИТЕР»
Тип дома	Монолитно-кирпичный	Блочный	Монолитно-кирпичный	Монолитный	Монолитно-кирпичный
Свободная планировка	Нет	Нет	Нет	Нет	Нет
Этажность	от 9 до 12	12	от 9 до 12	9	от 6 до 12
Количество квартир (в продаже)	330	686	585	23	579
Высота потолков	2,6 м	2,7 м	2,7 м	2,75 м	от 2,7 м до 2,74 м
Средневзвешенная цена кв. м., руб	231 571	189 333	156 978	138 835	171 617

В ходе проведенного анализа выбранных проектов, обладающих ESG-сертификацией, было установлено, что их рыночная средневзвешенная цена на момент оценки превышает показатель объектов-аналогов. Конкуренты жилого квартала «ЮгТаун» продаются по цене на 2–15% ниже, а альтернативные проекты жилого комплекса «Glorax Новоселье» на 18-40%. Таким образом, можно подтвердить результаты вышеуказанных исследований, а также констатировать влияние фактора применения методологии ESG на ценовую стратегию девелоперского проекта.

### Заключение

Подводя итог приведенному материалу, можно сделать вывод о целесообразности *внедрения ESG-методологии, практик и концепции в бизнес-модель компании и стратегическое управление*, что доказывает поставленную авторами настоящего исследования гипотезу. Таким образом, используя методы анализа научной литературы, аналитических изданий, конкурентного анализа и сравнительного подхода в оценке недвижимости, мы установили, что антикризисное управление в соответствии с ESG-принципами позволяет повысить устойчивость компании к проблемам в отрасли и риску банкротства благодаря оптимизации стратегического, операционного и продуктового управления.

Проведенное исследование позволяет рекомендовать строительным организациям, в качестве антикризисных мер, активно внедрять концепцию ESG в стратегию по развитию и совершенствованию продукта девелопмента.

Обобщение исследований соцопросов строительных организаций позволило установить следующие преимущества внедрения ESG концепции: экономия средств и повышение эффективности деятельности организации; привлечение инвесторов; улучшение сообщества жильцов и повышение стоимости активов.

Проведенный анализ по обобщению существующих нормативов и стандартов, регулирующих ESG-факторы в области девелопмента и строительства, позволил выявить свободную форму применения данных практик, внедрение которых в проект подтверждается наличием определенных лицензий и сертификатов. Принятая на рынке сертификация (BREEAM, LEED, RUSO, стандарт ГОСТ Р для многоквартирного жилья, разработанный Минстроем России и ДОМ.РФ) является добровольной и позволяет дифференцировать на рынке итоговый продукт проекта. Процесс сертификации может осуществляться как на этапе проектирования, так и во время строительства.

Проведённый сравнительный анализ проектов застройки жилых кварталов «ЮгТаун» и «Glorax Новоселье» с целью выявления преимуществ внедрения ESG-концепции в управление продуктом показал потенциал для роста цен на итоговый продукт.

Авторы рассматривают внедрение ESG-концепции в бизнес-модель строительной организации как один из основных стратегических инструментов антикризисного управления, так как основные принципы концепции устойчивого развития полностью соответствуют национальным ценностям государства.

### Литература

1. Андросов А.В., Багаева И.В. Особенности управления продуктом в проектах девелопмента // Научное пространство современной молодежи: приоритетные задачи и инновационные решения: Сборник статей

- участников V Всероссийской молодежной научно-практической конференции VIII Уральского вернисажа науки и бизнеса, Челябинск, 10–11 апреля 2024 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. – С. 16–17.
2. *Дудина К.Э.* ESG-трансформация как вектор устойчивого развития предприятия // В сборнике: Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. Материалы VI международной научно-практической конференции. Ежегодник. Москва, 2024. С. 87–89.
  3. *Измайлов М.К., Ливинцова М.Г., Евграфов А.А.* 1.3. ESG-стратегия развития инвестиционно-строительного сектора // Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: Коллективная монография. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 44–59.
  4. *Измайлов М.К., Пупенцова С.В.* Интеграция концепции ESG в стратегию менеджмента: мировой опыт и перспективы для России // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 2. С. 58–66. DOI 10.17586/2310-1172-2024-18-2-58-66.
  5. *Измайлов М.К.* Принципы концепции ESG как основа конкурентной и эффективной стратегии развития промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3. № 7 (147). С. 38–43.
  6. *Измайлов М.К.* Стратегии и перспективы устойчивого развития России в условиях глобальных вызовов – геополитический и санкционный аспекты // В сборнике: Человек–Семья–Общество–Государство–Бизнес: формирование образа будущего России. Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 81–89.
  7. *Измайлов М.К., Пупенцова С.В.* Тенденции внедрения элементов концепции ESG в систему менеджмента отечественных предприятий // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2024. № 1. С. 42–50. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-1-42-50.
  8. *Ливинцова М.Г., Иващенко А.А., Сергеев Н.С.* Современные принципы стратегического управления и формирования стратегии предприятия // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8 ч., Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Том Часть 2. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 145–156.
  9. *Маркова И.В.* ESG-концепция в реализации строительных проектов // Молодежная Неделя Науки Института промышленного менеджмента, экономики и торговли: Сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции, Санкт-Петербург, 29 ноября – 03 декабря 2022 года. Том Часть 2. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2022. С. 98–100.
  10. *Маркова И.В., Иващенко А.А.* Инновационные формы организации инвестиционного бизнеса в условиях цифровизации // Научное пространство современной молодежи: приоритетные задачи и инновационные решения : Сборник статей участников V Всероссийской молодежной научно-практической конференции VIII Уральского вернисажа науки и бизнеса, Челябинск, 10–11 апреля 2024 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. С. 205–207.
  11. *Попов Ю.А.* Стратегия устойчивого развития строительной организации (ГК "пик") // Молодежная неделя науки института промышленного менеджмента, экономики и торговли: Сборник трудов всероссийской студенческой научно-учебной конференции. В 6-ти частях, Санкт-Петербург, 27 ноября – 02 декабря 2023 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 310–312.
  12. *Степанов Д.И.* Формирование комфортной среды в новых жилых комплексах // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова: Сборник докладов Международной научно-технической конференции молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова, Белгород, 20–21 мая 2024 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2024. С. 247–251.
  13. *Харламов А.В.* Устойчивое развитие национальной экономики как условие ее конкурентоспособности // Устойчивое развитие: экологические, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей по результатам международной конференции, 12-14 мая 2021. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. С. 230–235.
  14. *Anastasia Njo, Gabriella Valentina & Sautma Ronni Basana* (2021) Willingness to Pay for Green Apartments in Surabaya, Indonesia, *Journal of Sustainable Real Estate*, 13:1, 48-63. DOI: 10.1080/19498276.2022.2036427.
  15. *Leskinen Niina & Vimpari Jussi & Junnila Seppo* (2020). A Review of the Impact of Green Building Certification on the Cash Flows and Values of Commercial Properties. *Sustainability*. 12. 2729. DOI:10.3390/su12072729.

## References

1. *Androsov A.V., Bagaeva I.V.* Osobennosti upravleniya produktom v proektakh developmenta // Nauchnoe prostranstvo sovremennoi molodezhi: prioritetye zadachi i innovatsionnye resheniya: Sbornik statei uchastnikov V

- Vserossiiskoi molodezhnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii VIII Ural'skogo vernisazha nauki i biznesa, Chelyabinsk, 10–11 aprelya 2024 goda. – Chelyabinsk: Chelyabinskii gosudarstvennyi universitet, 2024. – S. 16–17.
2. Dudina K.E. ESG-transformatsiya kak vektor ustoichivogo razvitiya predpriyatiya // V sbornike: Bol'shaya Evraziya: razvitie, bezopasnost', sotrudnichestvo. Materialy VI mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Ezhegodnik. Moskva, 2024. S. 87–89.
  3. Izmailov M.K., Livintsova M.G., Evgrafov A.A. 1.3. ESG-strategiya razvitiya investitsionno-stroitel'nogo sektora // Global'nye vyzovy tsifrovoi transformatsii rynkov: Kollektivnaya monografiya. – Sankt-Peterburg: POLITEKh-PRESS, 2023. S. 44–59.
  4. Izmailov M.K., Pupentsova S.V. Integratsiya kontseptsii ESG v strategiyu menedzhmenta: mirovoi opyt i perspektivy dlya Rossii // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*. 2024. № 2. S. 58–66. DOI 10.17586/2310-1172-2024-18-2-58-66.
  5. Izmailov M.K. Printsipy kontseptsii ESG kak osnova konkurentnoi i effektivnoi strategii razvitiya promyshlennykh predpriyatii // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2024. T. 3. № 7 (147). S. 38–43.
  6. Izmailov M.K. Strategii i perspektivy ustoichivogo razvitiya rossii v usloviyakh global'nykh vyzovov – geopoliticheskii i sanktsionnyi aspekty // V sbornike: Chelovek–Sem'ya–Obshchestvo–Gosudarstvo–Biznes: formirovanie obraza budushchego Rossii. Materialy Vserossiiskoi (natsional'noi) nauchno-prakticheskoi konferentsii. Moskva, 2024. S. 81–89.
  7. Izmailov M.K., Pupentsova S.V. Tendentsii vnedreniya elementov kontseptsii ESG v sistemu menedzhmenta otechestvennykh predpriyatii // *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment*. 2024. № 1. S. 42–50. DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-1-42-50.
  8. Livintsova M.G., Ivashchenko A.A., Sergeev N.S. Sovremennye printsipy strategicheskogo upravleniya i formirovaniya strategii predpriyatiya // Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya v oblasti upravleniya, ekonomiki i trgovli: Sbornik trudov Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi i uchebno-metodicheskoi konferentsii. V 8 ch., Sankt-Peterburg, 15–19 maya 2023 goda. Tom Chast' 2. Sankt-Peterburg: POLITEKh-PRESS, 2023. S. 145–156.
  9. Markova I.V. ESG-kontseptsiya v realizatsii stroitel'nykh proektov // Molodezhnaya Nedelya Nauki Instituta promyshlennogo menedzhmenta, ekonomiki i trgovli: Sbornik trudov vserossiiskoi studencheskoi nauchno-uchebnoi konferentsii, Sankt-Peterburg, 29 noyabrya – 03 dekabrya 2022 goda. Tom Chast' 2. – Sankt-Peterburg: Federal'noe gosudarstvennoe avtonomnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya "Sankt-Peterburgskii politekhnicheskii universitet Petra Velikogo", 2022. S. 98–100.
  10. Markova I.V., Ivashchenko A.A. Innovatsionnye formy organizatsii investitsionnogo biznesa v usloviyakh tsifrovizatsii // Nauchnoe prostranstvo sovremennoi molodezhi: prioritetye zadachi i innovatsionnye resheniya : Sbornik statei uchastnikov V Vserossiiskoi molodezhnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii VIII Ural'skogo vernisazha nauki i biznesa, Chelyabinsk, 10–11 aprelya 2024 goda. – Chelyabinsk: Chelyabinskii gosudarstvennyi universitet, 2024. S. 205–207.
  11. Popov Yu.A. Strategiya ustoichivogo razvitiya stroitel'noi organizatsii (GK "pik") // Molodezhnaya nedelya nauki instituta promyshlennogo menedzhmenta, ekonomiki i trgovli: Sbornik trudov vserossiiskoi studencheskoi nauchno-uchebnoi konferentsii. V 6-ti chastyakh, Sankt-Peterburg, 27 noyabrya – 02 dekabrya 2023 goda. – Sankt-Peterburg: POLITEKh-PRESS, 2023. S. 310–312.
  12. Stepanov D.I. Formirovanie komfortnoi sredy v novykh zhilykh kompleksakh // Mezhdunarodnaya nauchno-tekhnikeskaya konferentsiya molodykh uchenykh BGTU im. V.G. Shukhova: Sbornik dokladov Mezhdunarodnoi nauchno-tekhnikeskoi konferentsii molodykh uchenykh BGTU im. V.G. Shukhova, Belgorod, 20–21 maya 2024 goda. – Belgorod: Belgorodskii gosudarstvennyi tekhnologicheskii universitet im. V.G. Shukhova, 2024. S. 247–251.
  13. Kharlamov A.V. Ustoichivoe razvitie natsional'noi ekonomiki kak uslovie ee konkurentosposobnosti // Ustoichivoe razvitie: ekologicheskie, ekonomicheskie i sotsial'nye aspekty: sbornik nauchnykh statei po rezul'tatam mezhdunarodnoi konferentsii, 12-14 maya 2021. - SPb.: Izd-vo SPbGEU, 2021. S. 230–235.
  14. Anastasia Njo, Gabriella Valentina & Sautma Ronni Basana (2021) Willingness to Pay for Green Apartments in Surabaya, Indonesia, *Journal of Sustainable Real Estate*, 13:1, 48-63. DOI: 10.1080/19498276.2022.2036427.
  15. Leskinen Niina & Vimpari Jussi & Junnila Seppo (2020). A Review of the Impact of Green Building Certification on the Cash Flows and Values of Commercial Properties. *Sustainability*. 12. 2729. DOI:10.3390/su12072729.