Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ при ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

На правах рукописи

КОЖАЕВА Евгения Андреевна

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ESG-ТРАНСФОРМАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ КОМПАНИЙ ПОЛНОГО ЦИКЛА В ИНДУСТРИАЛЬНОМ ДОМОСТРОЕНИИ

Специальности: 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, 5.2.6 Менеджмент

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
Спицына Т.А.,
кандидат экономических наук, доцент

Москва – 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 4
Глава 1. Развитие теории и практики применения концепции устойчивого развития и ESG 18
1.1. Эволюция теоретических основ концепции ESG 18
1.2. Сравнение отечественного и международного опыта применения стандартов ESG 37
1.3. Мотивирующие факторы к внедрению практик устойчивого развития и их анализ 54
Глава 2. Особенности внедрения концепции ESG в отрасли индустриального домостроения 66
2.1. Организационно-экономическая модель функционирования группы компаний полного цикла в индустриальном домостроении 66
2.2. Характеристика основных проблем функционирования компании в контексте ESG-повестки 79
2.3. Разработка дорожной карты по интеграции ESG-принципов в деятельность группы компаний полного цикла в индустриальном домостроении 92
Глава 3. Управление группой компаний полного цикла, ориентированное на снижение ESG-рисков 103
3.1. Контроллинг расходов и оптимизация деятельности с помощью концепции ESG 103
3.2. Оптимизация деятельности группы компаний полного цикла путем ESG-трансформации управленческого подхода 125
3.3. Автоматизация бизнес-процессов как этап ESG-трансформации системы управления группой компаний 144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 166
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ 174
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 175
ПРИЛОЖЕНИЯ 191

Приложение 1. Дорожная карта внедрения ESG-концепций в строительной группе компаний 191
Приложение 2. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей в организациях, входящих в группу компаний полного цикла в индустриальном домостроении 196
Приложение 3. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам 205
Приложение 4. Признаки, учитываемые при организации структуры предприятия, поделенного на отдельные компании внутри группы 220
Приложение 5. Текущая структура бухгалтерии в группе компаний 225
Приложение 6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учета 229
Приложение 7. Положение о корпоративной культуре 235
Приложение 8. Кодекс деловой этики 239
Приложение 9 Регламент внедрения изменений в деятельность организаций с помощью автоматизации с применением программного обеспечения 1С: ERP для группы компаний полного цикла 246
Приложение 10. Акты о внедрении результатов диссертационного исследования 251

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования

В условиях современных социально-экономических трансформаций проблема обеспечения устойчивости хозяйствующих субъектов, отраслевых комплексов и региональных систем выходит на первый план, выступая ключевым фактором национальной и глобальной экономической безопасности[1]. Современное управление развитием организаций и регионов сталкивается с новыми вызовами, обусловленными ускорением технологической динамики, нарастанием глобальной экономической неопределенности и институциональными сдвигами. Одним из ключевых условий преодоления этих вызовов выступает обеспечение сбалансированности экономических, экологических и социальных целей — ориентира, значимого для всех уровней хозяйствования.

В этой связи особую актуальность приобретают два взаимосвязанных направления: во-первых, следование принципам устойчивого развития, а во-вторых, интеграция ESG-факторов — экологических, социальных и управленческих — в корпоративное управление[2]. Таким образом, требования к бизнесу не ограничиваются финансовой устойчивостью: всё большее значение приобретают прозрачность, экологическая и социальная ответственность. ESG-критерии при этом выступают единой системой координат, объединяющей крупный, средний и малый бизнес. Их применение повышает инвестиционную привлекательность, снижает риски и обеспечивает устойчивость конкурентных позиций в условиях рыночной неопределённости.

Строительная отрасль, как один из системообразующих секторов российской экономики, особенно остро нуждается в ESG-трансформации[3]. Индустриальное домостроение как вид деятельности изначально сопряжено с высокой ресурсоёмкостью, экологическими издержками и необходимостью

---

[1] Климатическая доктрина Российской Федерации: распоряжение Президента РФ от 17 дек. 2009 г. № 861-рп.
[2] Основы государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Президентом РФ 13 апр. 2012 г.
[3] Об утверждении Стратегии социально-экономического развития РФ с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г.: распоряжение Правительства РФ от 29 окт. 2021 г. № 3052-р.

координировать деятельность групп компаний полного цикла. В последние годы эти внутренние особенности дополняются внешними факторами: развитием систем нефинансовой отчётности, ужесточением регуляторных и инвестиционных требований, а также технологическими инновациями в управлении. Совокупное действие этих факторов меняет сложившиеся подходы к принятию решений и задаёт новые ориентиры для формирования стоимости бизнеса.

Актуальность исследования также обусловлена необходимостью поиска эффективных моделей интеграции ESG-факторов в стратегическое и финансовое планирование, анализа зарубежного и отечественного опыта управления устойчивостью, а также выявления лучших практик для адаптации к особенностям российской экономики.

Степень разработанности проблемы

При разработке теоретической базы исследования автор опирался на фундаментальные труды по устойчивому развитию, среди которых ключевое значение имели работы Г. Брундтланд, Д. Медоуза, К. Шваба и М. Фридмана. Существенный вклад в осмысление этой концепции применительно к отечественной практике внесли М.П. Афанасьев[4], В.Д. Комиссаров и И.Н. Ткаченко. Прикладные аспекты ESG-трансформации, связанные с корпоративным управлением, проработаны в исследованиях А.Н. Ажгиреевой[5], Б.Ж. Турсыновой, на результатах которых строится методическая часть диссертации.

Наряду с фундаментальными трудами, заложившими теоретические основы корпоративной ответственности (Berle, 1932; Friedman, 1970), в последние годы наблюдается рост прикладных исследований, ориентированных на отраслевую специфику и количественную оценку ESG-эффектов.

В последние годы (2023–2025 гг.) направление научных дискуссий сместилось в сторону практической интеграции принципов устойчивого развития в бизнес-процессы российских предприятий. Теоретическую базу исследования

---

[4] Афанасьев М. П. Финансы устойчивости : учебное пособие для вузов / М. П. Афанасьев, Н. Н. Шаш. – М. : Дашков и К, 2025. – С. 15.

[5] Ажгиреева А. Н. Интеграция принципов ESG в стратегическое управление: путь к устойчивому бизнесу // Актуальные проблемы управления. – 2025. – С. 42.

составляют работы по трём ключевым направлениям. В частности, вопросы формирования процессно-функциональных моделей управления ESG-технологии детально проанализированы А.А. Веретено[6]. Вопросы оценки устойчивости корпоративного управления и идентификации ESG-рисков в условиях макроэкономической нестабильности раскрыты в трудах И. Н. Ткаченко[7] и С. Г. Васина[8]. Проблемы транспарентности нефинансовой отчётности и роли ESG-повестки в долгосрочном развитии ресурсоёмких отраслей поставлены в недавних исследованиях Ж. М. Корзоватых[9] и Г. И. Поподько[10]. При этом, хотя по тематике ESG публикуется всё больше исследований, особенности системной трансформации вертикально-интегрированных структур в индустриальном домостроении до сих пор не получили комплексного освещения. Этим объясняется выбор темы и постановка цели и задач диссертации.

Существующие исследования в области управления строительными компаниями и девелоперскими холдингами затрагивают главным образом традиционные аспекты деятельности. Системная же ESG-трансформация групп компаний полного цикла применительно к индустриальному домостроению до сих пор не становилась предметом комплексного анализа.

Анализ литературы показывает, что внимание исследователей сосредоточено либо на отдельных ESG-факторах (экологических или социальных), либо на универсальных моделях устойчивого развития, не адаптированных к условиям строительного сектора. В строительной отрасли крайне мало исследований, комплексно рассматривающих внедрение принципов ESG в практику управления затратами, совершенствование организационной структуры и использование цифровых технологий в деятельности строительных холдингов.

---

[6] Веретено А. А. Разработка процессно-функциональной модели управления ESG-технологиями в рамках бизнес-систем // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 130.

[7] Ткаченко И. Н. Оценка устойчивости корпоративного управления в контексте ESG // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1282.

[8] Разработка методики идентификации ESG-рисков российских компаний в процессе устойчивого развития организации / С. Г. Васин [и др.] // Плехановский научный бюллетень. – 2024. – № 1 (25). – С. 26.

[9] Корзоватых Ж. М. ESG-отчетность в повестке устойчивого развития // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 16, № 12 (153). – С. 179.

[10] Поподько Г. И. Роль ESG-принципов в обеспечении устойчивого развития ресурсного региона // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2025. – № 1. – С. 72.

Существующие научные труды недостаточно освещают вопросы систематической интеграции экологических, социальных и управленческих факторов в рамках контроллинга издержек, реорганизации предприятий и автоматизации рабочих процессов строительных корпораций. Это создает пробел в понимании комплексного подхода к устойчивому развитию в данной сфере. Недостаток внимания к этим аспектам ограничивает возможности повышения эффективности и конкурентоспособности строительных холдингов в условиях меняющихся требований рынка и регуляторной среды.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является развитие теории и разработка практических рекомендаций по внедрению системы ESG-управления в группе компаний полного цикла в индустриальном домостроении, направленных на повышение устойчивости, снижение ESG-рисков и обеспечение долгосрочной конкурентоспособности бизнеса в условиях современных экологических, социальных и управленческих вызовов.

Для достижения поставленной цели в работе решаются **следующие задачи**:

1. Содержательное дополнение теоретических представлений о процессе ESG-трансформации в отрасли индустриального домостроения.
2. Разработка мероприятий по повышению прозрачности управленческих процессов на основе автоматизации и цифровизации.
3. Анализ политики учета затрат и обоснование рекомендаций по повышению эффективности с учетом факторов устойчивого развития.
4. Разработка пошагового алгоритма ESG-трансформации и его апробация.
5. Оптимизация управленческой структуры группы компаний в процессе ESG-трансформации.

Объект и предмет исследования

Объектом исследования является процесс ESG-трансформации систем управления группой компаний полного цикла в индустриальном домостроении.

Предмет исследования составляют экономические отношения, возникающие между участниками указанного процесса, и управленческие механизмы, обеспечивающие его результативность.

Гипотеза исследования исходит из того, что ESG-трансформация системы управления группами компаний полного цикла в индустриальном домостроении требует учёта экологических, социальных, управленческих факторов (Governance). Причём интеграция данных факторов должна носить комплексный характер, и она должна быть встроенной непосредственно в систему управленческого учёта. Предполагается, что на российском рынке синтез элементов ESG- и ABC-контроллинга (в сочетании с глубокой цифровизацией бизнес-процессов) обеспечит снижение неэффективных расходов, формирование долгосрочных конкурентных преимуществ, а также развитие устойчивости строительного холдинга.

Обоснованность результатов исследования

Теоретический каркас работы образуют современные концепции устойчивого управления в сочетании с обобщением релевантного российского и зарубежного опыта. Эмпирическая часть работы основана на анализе реальных бизнес-процессов группы компаний полного цикла в индустриальном домостроении.

Достоверность и обоснованность выводов обусловлена применением комплекса методов: системного и структурно-функционального анализа, экономико-математического моделирования, стратегического анализа (SWOT), ABC-анализа, экспертных оценок. Теоретическую основу составили ключевые положения экономической науки, менеджмента и концепции сбалансированного развития. Эмпирическая база исследования сформирована на основе финансовой и управленческой отчётности действующих компаний. Разработанные методические рекомендации прошли апробацию в группе компаний «Сибпромстрой». Обработка и анализ данных выполнялись с использованием современных программных средств. Полученные результаты соответствуют международным и российским стандартам в области ESG и устойчивого развития.

Внедрение полученных рекомендаций осуществлялось в действующем управленческом контуре группы компаний, что позволило не только проверить их применимость и эффективность, но и зафиксировать конкретные качественные и количественные изменения. Надежность результатов подтверждается апробацией на практике, высоким уровнем воспроизводимости и возможностью масштабирования в аналогичных организациях отрасли.

Результаты, полученные автором и выносимые на защиту (научная новизна исследования):

1. ESG-трансформация в российском индустриальном домостроении, в отличие от мировых тенденций, обусловлена внутренними стимулами, направленными на повышение операционной эффективности, улучшение деловой репутации, проведение эффективной кадровой политики. Исследование дополнило теоретические представления об интеграции экологических, социальных и управленческих факторов на всех этапах реализации строительных проектов. Выявлены ключевые препятствия для внедрения ESG: пересечение обязанностей сотрудников, отсутствие системного подхода к внедрению ESG-принципов, недостаточная автоматизация, неэффективный контроль расходов и нехватка ESG-специалистов. Эти факторы замедляют переход к устойчивым практикам в отрасли (соответствует пункту 6.1 паспорта научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»).

2. Теоретически и эмпирически обоснована зависимость между уровнем цифровизации управленческих процессов и эффективностью внедрения ESG-повестки. В результате анализа практики предприятий группы компаний ГК «Сибпромстрой» доказано, что внедрение цифровых платформ управления не только способствует ускорению принятия управленческих решений и снижению ошибок, но и существенно повышает прозрачность бизнеса, облегчает сбор и обработку ESG-данных, минимизирует влияние человеческого фактора и способствует росту доверия со стороны инвесторов и других стейкхолдеров. Установлено, что именно комплексная автоматизация управленческих, производственных и отчётных процессов формирует фундамент для успешной ESG-трансформации и обеспечивает получение долгосрочных конкурентных

преимуществ на рынке (соответствует пункту 26 паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

3. Разработана и апробирована интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат в группе компаний полного цикла, которая позволяет не только повысить прозрачность и управляемость распределения ресурсов между различными подразделениями и этапами строительства, но и непосредственно связать финансовые, экологические и социальные эффекты реализуемых бизнес-решений. На примере компании холдинга доказана эффективность применения разработанной модели за счет снижения неэффективных расходов, роста точности финансового планирования, ускорения подготовки управленческой и ESG-отчётности, а также улучшение ключевых показателей операционной эффективности (соответствует пункту 6.12 паспорта научной специальности 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»).

4. Представлена научно обоснованная методология ESG-трансформации управленческой системы компаний полного цикла индустриального домостроения. Предложен детальный алгоритм интеграции экологических, социальных и управленческих аспектов в деятельность компании. Он включает этапы ESG-оценки, создания стратегического плана, формирования специализированных команд, применения цифровых технологий и унификации системы отчетности. Методология охватывает полный жизненный цикл строительных проектов и способствует повышению устойчивости бизнеса (соответствует пункту 13 паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

5. Разработаны рекомендации по проведению организационных изменений в группах компаний индустриального домостроения. Ключевыми элементами, обеспечивающими их эффективность, являются:

- стратегическая реструктуризация: пересмотр организационной структуры с созданием центров экспертизы и унификации, направленных на устранение избыточных и дублирующих функций в группе компаний полного цикла;

- культурная трансформация: программа воспитания сотрудников приверженности принципам устойчивого развития, обеспечивающая вовлеченность и поддержку изменений «снизу»;
- встраивание ESG в бизнес-процессы компании: интеграция экологических и социальных критериев в процессы унификации рабочих операций, что делает ESG неотъемлемой частью ежедневной деятельности (соответствует пункту 9 паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

Теоретическая и практическая значимость работы

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

Личный вклад автора в теорию контроллинга состоит в построении и практической проверке интегрированной модели ESG- и ABC-контроллинга затрат, устраняющей методический пробел предшествующих подходов — отсутствие количественной связи между финансовыми, экологическими и социальными эффектами на уровне отдельных продуктов и бизнес-процессов. Благодаря этому управленческий учёт получает инструментарий работы с нефинансовыми показателями, а концепция устойчивого развития обретает практическое измерение на уровне хозяйствующих субъектов.

Обогащение теории управления устойчивым развитием – впервые для отрасли индустриального домостроения выявлены и классифицированы барьеры ESG-трансформации (организационно-управленческие, финансово-экономические, институциональные). Доказано преобладание внутренних добровольных стимулов над внешними обязательными, что корректирует существующие представления о мотивации российского бизнеса к внедрению ESG.

Развитие методологии цифровой трансформации управления – эмпирически обоснована зависимость между уровнем цифровизации управленческих процессов и эффективностью ESG-трансформации, что дополняет теорию цифрового менеджмента новыми количественными закономерностями применительно к ресурсоёмким отраслям.

Практическая значимость исследования заключается в создании тиражируемой управленческой модели ESG-трансформации для групп компаний полного цикла в индустриальном домостроении. Разработанный комплекс решений (дорожная карта, регламенты взаимодействия, модель контроллинга затрат, оптимизированная организационная структура) апробирован в ГК «Сибпромстрой» и готов к масштабированию на другие предприятия строительной отрасли. Для государства значимость состоит в том, что внедрение предложенных подходов способствует снижению экологической нагрузки строительного сектора (достижение национальных целей в области экологии).

Для отрасли – предложенная методология позволяет сократить неэффективные расходы, повысить инвестиционную привлекательность и ускорить переход к стандартам устойчивого развития без значительных регуляторных издержек.

Практическая значимость подтверждена внедрением результатов исследования в деятельность ООО ДСК «Сибпромстрой», ООО «ДСК «СПС Московия», ООО УК «Система», ООО «СПС Логистик», ООО «Реновация», ООО «Клининг-С» и ООО «Точка решения». Получены следующие прикладные результаты:

- Экономический эффект: применение интегрированной модели ESG- и ABC-контроллинга затрат позволило снизить неэффективные расходы на 12 %, сократить время подготовки управленческой и ESG-отчётности в 2 раза, повысить точность финансового планирования.
- Организационный эффект: оптимизирована структура бухгалтерии (сокращение штата с 36 до 16 единиц в целевом варианте), разработаны и введены в действие Кодекс деловой этики и Положение о корпоративной культуре, создана система управления социальными рисками при централизации функций.
- Цифровой эффект: внедрение автоматизации на базе 1С:ERP обеспечило сокращение бумажного документооборота на 68 %, ускорение обработки заказов на 42–46 %, снижение материальных запасов на 15–18 %.

- Масштабируемость: разработанная дорожная карта ESG-трансформации, регламенты взаимодействия (Приложения 2, 3, 6, 9) и алгоритм поэтапных изменений готовы к тиражированию в других строительных холдингах, а также могут быть адаптированы для промышленных предприятий иных отраслей.

Результаты диссертации могут быть использованы Министерством строительства РФ при разработке отраслевых рекомендаций по внедрению ESG-стандартов, саморегулируемыми организациями строителей для формирования типовых регламентов устойчивого развития, а также управленческими командами строительных холдингов при проектировании ESG-стратегий и оптимизации управленческого учёта.

Научная значимость исследования определяется тем, что его результаты восполняют пробел в теории управления устойчивым развитием применительно к специфике индустриального домостроения. Предшествующие работы фокусируются, как правило, на изолированных ESG-факторах или, напротив, на высоко агрегированных моделях устойчивого развития, тогда как отраслевая специфика остаётся недостаточно изученной. Настоящее исследование закрывает этот пробел в области индустриального домостроения.

Апробация результатов

Результаты диссертационного исследования внедрены в практическую деятельность ГК «Сибпромстрой» и ООО «ДСК «СПС Московия», что подтверждено актами о внедрении (Приложение 10). В частности, внедрены: интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат, оптимизированная структура бухгалтерского учёта, Кодекс деловой этики, Положение о корпоративной культуре, регламенты взаимодействия (Приложения 2,3,6,7,8,9), а также дорожная карта ESG-трансформации.

Перечень публикаций автора

По теме диссертации опубликованы следующие работы:

В рецензируемых научных изданиях из перечня ВАК:

1. Кожаева Е.А. Развитие ESG-стандартов в России: международные ориентиры и национальная специфика // Международный научный журнал. – 2025. – № 3 (103). – С. 63–80.

2. Спицына Т.А., Кожаева Е.А. Эволюция и современное состояние концепции устойчивого развития и ESG-повестки // Международный научный журнал. – 2025. – № 2 (102). – С. 47–58.

3. Кожаева Е.А. ESG-трансформация жилищно-коммунального хозяйства // Экономические системы. – 2025. – № 2. – С. 271–285.

4. Кожаева Е.А. Технологические особенности производства железобетонных изделий и их влияние на построение управленческого учета // Modern Economy Success. – 2023. – № 1. – С. 103–108.

5. Кожаева Е.А. ESG-трансформация системы управления предприятиями в индустриальном домостроении: анализ барьеров и управленческая модель // Международный научный журнал. – 2025. – № 6 (106). – С. 109–120.

6. Кожаева Е.А. Особенности интеграции международных стандартов ESG в корпоративную и регуляторную практику Российской Федерации // Экономические системы. – 2025. – Т. 18, № 4. – С. 219–238. – DOI: 10.29030/2309-2076-2025-18-4-219-238.

7. Кожаева Е.А., Марчевская О.А. Стратегическое управление расходами в России // Modern Economy Success. – 2026. – № 4.

8. Кожаева Е.А., Марчевская Т.В. Экономическая диалектика бережливого производства: от ликвидации потерь к резонансной эффективности промышленных систем // Modern Economy Success. – 2026. – № 4.

Методология и методы исследования

Для решения поставленных задач в диссертационном исследовании применялся комплексный методический инструментарий. Системный подход, структурно-функциональный анализ использовались при проведении диагностики текущего состояния организационной модели группы компаний, разработки алгоритма ее реструктуризации. SWOT-анализ, методы сравнительного исследования (бенчмаркинг) были применены с целью выявления отраслевых

барьеров ESG-трансформации, оценки конкурентных позиций девелоперов. Для решения задачи оптимизации учета издержек использовались методы компьютерного моделирования экономических процессов в синтезе с ABC-анализом; это позволило разработать интегрированную модель ESG- и ABC-контроллинга затрат. Методы экспертных оценок, социологические опросы и эмпирический анализ первичной информации использовались с целью проведения исследования уровня вовлеченности персонала, а также для оценки корпоративных социальных рисков. Для практической автоматизации управленческих процессов на базе платформы 1С:ERP, расчета экономической эффективности предложенных решений применялись инструменты цифровизации.

Степень достоверности результатов

Достоверность результатов исследования обеспечивается использованием апробированных методик системного и экономико-математического анализа; обоснованием теоретических положений на основе сравнительного анализа отечественного и зарубежного опыта; проведением многоуровневых эмпирических исследований с использованием данных группы компаний; применением цифровых инструментов управления; верификацией результатов на практике со сравнением показателей до и после внедрения разработанных решений.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности

Исследование выполнено в рамках специальностей 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» и 5.2.6. «Менеджмент» и соответствует следующим пунктам паспортов:

5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» работа соответствует следующим пунктам паспорта:

– п. 6.1. «Теоретические и методологические основы анализа процессов развития строительного комплекса и обеспечивающих отраслей. Методологическое обеспечение инвестиционно-строительной деятельности и взаимоотношений в сфере строительства и недвижимости» (в части выявления и классификации барьеров ESG-трансформации в индустриальном домостроении; доказательства преобладания внутренних добровольных стимулов над внешними

обязательными в российском контексте; а также анализа региональной дифференциации ESG-факторов на примере ХМАО-Югры, Белгородской и Московской областей);

– п. 6.12. «Управление стоимостью объектов недвижимости на различных стадиях жизненного цикла» (в части разработки интегрированной модели ESG- и ABC-контроллинга затрат и её привязки к стадиям проектирования, строительства, эксплуатации и утилизации объектов недвижимости).

5.2.6. «Менеджмент» работа соответствует следующим пунктам паспорта:

– п. 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие» (разработанные в диссертации предложения охватывают реструктуризацию и оптимизацию организационной структуры группы компаний);

– п. 13. «Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации» (в части, касающейся разработки алгоритма ESG-трансформации системы управления);

– п. 26. «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса» (в части обоснования зависимости между уровнем цифровизации и эффективностью внедрения ESG-повестки).

Структура и объем диссертации

Структура диссертации включает введение, три главы с промежуточными выводами, заключение, список использованных источников и литературы (151 наименований) и 10 приложений. Объем основного текста составляет 166 страниц, содержит 5 рисунков и 20 таблиц.

Диссертация выстроена по принципу восхождения от теории к практике. Открывает работу глава, в которой закладывается теоретический фундамент: рассмотрена эволюция ESG-концепции и проанализирован международный опыт. Далее, во второй главе, исследовательский фокус смещается на отраслевой уровень — выявлены и систематизированы особенности внедрения ESG в индустриальном

домостроении. Наконец, третья глава переводит полученные выводы в плоскость конкретных решений, предлагая инструментарий ESG-трансформации системы управления группой компаний.

Глава 1. Развитие теории и практики применения концепции устойчивого развития и ESG

1.1. Эволюция теоретических основ концепции ESG

В современной деловой практике устойчивость бизнеса принято анализировать в проекции трёх составляющих — окружающая среда, социальная ответственность и корпоративное управление. Теоретический же фундамент этого подхода заложен классической концепцией устойчивого развития, сформулированной в докладе Комиссии Брундтланд (1987). Она предложила рассматривать экономические, социальные и экологические цели как равновесные и не допускающие приоритета одной сферы над другими. Ключевое требование концепции — удовлетворение нужд нынешних поколений не должно сокращать ресурсные возможности будущих. В последующие десятилетия принцип сбалансированности получил развитие в международных и национальных стратегиях — от Целей устойчивого развития ООН до отраслевых программ и корпоративных политик.

Основное фокусное внимание направлено на обеспечение сбалансированного развития общества и сохранение потенциала будущих поколений.

ESG (Environmental, Social, Governance), в свою очередь, — инструментальная бизнес-концепция, акцентированная на практических инструментах оценки и управления воздействием отдельной компании на окружающую среду, общество и систему корпоративного управления[11]. Содержательное наполнение ESG образуют количественные и качественные индикаторы, стандарты отчётности, методы мониторинга и верификации. Их ключевая характеристика — прямая практическая применимость для решения задач, стоящих перед компаниями, инвесторами и регуляторами. ESG применяется

[11] Алиева З. Б. Концепция устойчивого роста (ESG) как инструмент для привлечения инвесторов / З. Б. Алиева, М. Н. Курбанов // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2024. – С. 253-257.

как корпоративный фильтр для отбора стратегий и, что особенно важно, для оценки инвестиционной привлекательности компании.

В основе обеих концепций лежит требование сбалансированности экономических, экологических и социальных факторов, а также ориентация на долгосрочную устойчивость и прозрачность бизнеса. Принципы устойчивого развития задают нормативную базу для ESG-стандартов, тогда как показатели ESG служат инструментом количественной оценки вклада компаний в достижение глобальных целей.

Ответственное инвестирование (RI) выступает связующим звеном между этими двумя подходами. Оно предполагает учёт нефинансовых параметров (наряду с финансовыми) в инвестиционном анализе — от отбора эмитентов до формирования портфеля. ESG-факторы операционализируются в совокупность количественных индикаторов, на основании которых инвестор судит о том, насколько деятельность компании согласуется с Целями устойчивого развития или же продуцирует неблагоприятные социальные и экологические последствия.

Отечественная и зарубежная практика показывает явное преимущество компаний, эффективно интегрирующих ESG-факторы в корпоративную политику. Благодаря прозрачной отчетности они получают доступ к более дешевому капиталу и снижают стоимость заемных средств[12]. При этом их рыночная капитализация растет опережающими темпами, оставляя позади конкурентов, игнорирующих повестку устойчивого развития.

[12] Бачинина Ю. П. Социальная ответственность бизнеса как основа устойчивого развития общества в турбулентной среде / Ю. П. Бачинина, И. В. Андронова // Восьмой международный экономический симпозиум. – 2024. – С. 171-174.

Рисунок 1 – Система взаимосвязей устойчивого развития, ESG и ответственного инвестирования

Источник: составлено автором

Устойчивое развитие формируется как стратегический ориентир, который определяет приоритеты бизнеса и инвестирования с учетом ESG-факторов. Именно в этом контексте меняется и роль предприятий в обществе: современные компании рассматривают свои обязательства не только перед акционерами, но и перед более широким кругом стейкхолдеров — сотрудниками, потребителями, местными сообществами и государством. Эволюция подходов к корпоративной ответственности нашла отражение в развитии теоретической базы концепции ESG, которая стала основой для оценки устойчивости бизнеса и формирования долгосрочных стратегий развития.

ESG концепция развивалась через множество этапов как в научной литературе, так и на государственном и корпоративном уровне. Основополагающим вопросом стратегии ESG является определение цели деятельности компаний. Среди экономистов, юристов, политических деятелей и руководителей частных предприятий обсуждение концепции «корпоративной миссии» продолжается уже более ста лет. В течение первой половины XX столетия доминировала концепция акционерного капитализма, основной идеей которого являлось стремление корпораций к максимизации доходов и обогащению их владельцев.

Адольф А. Берли, выдающийся ученый-правовед в работе «Современная корпорация и частная собственность» (The Modern Corporation and Private Property)

заложил теоретические основы современного корпоративного права, утверждая: «В современной корпорации произошло разделение собственности и контроля. Акционеры-собственники передали управленческие функции профессиональным менеджерам, однако это не означает, что последние получили право преследовать собственные интересы или интересы других групп. Действия директоров компаний должны служить исключительно интересам их владельцев-акционеров, поскольку именно акционеры являются юридическими собственниками корпорации и несут финансовые риски от ее деятельности»[13].

Позднее схожей позиции придерживался и Милтон Фридман, лауреат Нобелевской премии по экономике, который в своей знаменитой статье сформулировал ключевой принцип неолиберальной экономической теории: «Существует одна и только одна социальная ответственность бизнеса — использовать свои ресурсы и заниматься деятельностью, направленной на увеличение прибыли, при условии, что он остается в рамках правил игры, то есть участвует в открытой и свободной конкуренции без обмана и мошенничества. Мало что может подорвать основы нашего свободного общества так же эффективно, как принятие корпоративными чиновниками социальной ответственности, отличной от обеспечения максимальной прибыли для акционеров»[14].

Однако уже в 1932 году в своем эссе «For Whom Are Corporate Managers Trustees?» Э. М. Додд высказал принципиально иную точку зрения, которая предвосхитила современные концепции корпоративной социальной ответственности: «Бизнес несет ответственность не только перед акционерами, но и перед более широким сообществом. Современная корпорация должна рассматриваться как экономический институт, который имеет социальную функцию, а также частную функцию получения прибыли. Управленческие решения должны приниматься не только с учетом интересов акционеров, но и с

[13] Berle A. A., Means G. C. The Modern Corporation and Private Property. – New York: Macmillan, 1932. – 396 p.
[14] Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // The New York Times Magazine. – 1970. – September 13

пониманием того, что корпорация является социальным институтом, и поэтому менеджеры обязаны добровольно, без ожидания внешнего правового давления, осуществлять управление организацией с учетом социальных обязательств перед всеми заинтересованными сторонами»[15]. Со временем идея расширения корпоративных целей получила свое дальнейшее развитие. В фокус внимания вошло создание благ для всех заинтересованных сторон: работников, покупателей, партнеров, инвесторов и местных сообществ. Именно этот принцип стал одним из ключевых элементов современной концепции ESG и устойчивого развития.

Как отмечает Б.Ж. Турсынова в своем исследовании: «Бизнес стал объектом всё большего беспокойства со стороны общественности из-за негативного влияния на окружающую среду и социальные аспекты. В шестидесятые и семидесятые годы XX века возникли первые движения, направленные на защиту окружающей среды и борьбу за равноправие. Эти общественные движения стали катализатором формирования новой парадигмы корпоративной ответственности, которая выходила далеко за рамки традиционного понимания бизнеса как института исключительно для максимизации прибыли акционеров»[16].

В тот же период зародились концепции, заложенные в основу ESG, поскольку общество стало осознавать значимость экологических и социальных аспектов в работе предприятий. В те времена возникли первые структуры, сосредоточенные на экологических проблемах и социальном долге. Основатель Всемирного экономического форума Клаус Шваб разработал концепцию капитализма заинтересованных сторон (stakeholder capitalism). В Давосском Манифесте 1973 года он провозгласил: «Управление современным предприятием должно служить не только акционерам, но и всем заинтересованным сторонам — клиентам, сотрудникам, поставщикам и местным сообществам. Цель профессионального управления — служить всем этим группам для достижения

[15] Dodd E. M. For Whom Are Corporate Managers Trustees? // Harvard Law Review. – 1932. – Vol. 45, No. 7. – P. 1145–1163.

[16] Турсынова Б. Ж. Теоретические и практические аспекты интеграции ESG-критериев в систему оценки финансовой устойчивости российских нефтегазовых компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 7-1. – С. 436–446.

долгосрочного роста и процветания. Компании должны измерять свой успех не только финансовыми показателями, но и тем, как они способствуют улучшению состояния мира, и насколько их действия способствуют социальному прогрессу»[17].

В Стокгольме в 1972 году прошла конференция Организации Объединенных Наций, посвященная экологическим проблемам, что привело к формированию понятия устойчивого развития. На данной конференции удалось успешно совместить ценности справедливого общества и сохранности окружающей среды, преодолев противоречия между экономической выгодой и экологией. Как отмечает И.Н. Ткаченко: «Именно в результате этой конференции появились Программа развития ООН и Программа по защите окружающей среды ООН, которые заложили институциональные основы для развития концепции устойчивого корпоративного управления и интеграции экологических принципов в деятельность крупных корпораций»[18].

Становление концепции ESG как интегрированной стратегии развития компаний приходится на начало 1990-х годов и связано с ростом внимания к устойчивому развитию и корпоративной социальной ответственности (КСО), активное обсуждение которых развернулось в предшествующее десятилетие. В 1999 году произошло значительное событие – основание Глобального договора ООН (UN Global Compact), направленного на продвижение устойчивого развития путем партнерства между бизнесом, Организацией Объединенных Наций и некоммерческими организациями.

До последнего десятилетия XX века данные аспекты изучались по отдельности и не объединялись в общую теорию.

Полноценно концепция ESG была представлена впервые в 2004 году. Возникло и само понятие ESG, представляющее собой комплексный метод оценивания бизнес-процессов организаций, учитывающий экологические последствия, социальные факторы и принципы управления. Для принятия более

---

[17] World Economic Forum. Davos Manifesto 1973: A Code of Ethics for Business. World Economic Forum, 1973.
[18] Ткаченко, И. Н. Влияние устойчивого корпоративного управления на создание устойчивой добавленной стоимости // International Journal of Professional Science. – 2024. – Т. 2, № 12-1. – С. 42-50.

взвешенных решений, нацеленных на долгосрочную перспективу, этот подход помогает инвесторам и корпорациям оценить потенциальные угрозы и возможности. В 2005 году Организация Объединенных Наций инициировала сотрудничество с двадцатью институциональными инвесторами из двенадцати государств для формирования «Принципов ответственного инвестирования» (PRI). Апрель 2006 года ознаменовался представлением декларации ООН о принципах ответственного инвестирования, положившей начало интеграции экологических, социальных и управленческих факторов в инвестиционную практику.

ESG-концепция получила широкое признание благодаря определению ответственного инвестирования как комплексной стратегии, интегрирующей экологические, социальные и управленческие аспекты в процессы инвестиционного анализа и реализации акционерных прав для воздействия на корпоративную политику. Статистика PRI ООН красноречиво свидетельствует о стремительном росте влияния ответственного инвестирования. За 14 лет — с 2006 по 2020 г. — число подписантов выросло с 63 до более чем 3000, а суммарные активы под их управлением увеличились с 6,5 трлн до 100 трлн долл. На сентябрь 2021 года число организаций, ставших участниками Принципов ответственного инвестирования, достигло цифры 4360, что свидетельствует о стремительном росте интереса к ответственному инвестированию во всем мире»[19].

Суть концепции устойчивого развития воплощена в «целях устойчивого развития ООН». Как указывается в официальных документах Организации Объединенных Наций: «В 2015 году Генеральной ассамблеей ООН был разработан набор из 17 целей устойчивого развития в качестве 'плана достижения лучшего и более устойчивого будущего для всех'. Эти цели направлены на искоренение бедности, защиту планеты и обеспечение мира и процветания для всех людей к 2030 году»[20].

---

[19] About the PRI [Electronic resource] // Principles for Responsible Investment. – URL: https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri (дата обращения: 26.03.2026).

[20] Цели в области устойчивого развития [Электронный ресурс] // Организация Объединённых Наций. – URL: https://sdgs.un.org/ru/goals (дата обращения: 26.03.2026).

И.И. Михеев и Д.Р. Мусина в своем исследовании методологии определения устойчивости отмечают: «В последние годы на мировых финансовых рынках отчетливо прослеживается тенденция смещения внимания инвесторов в сторону устойчивых и ответственных инвестиций. Согласно данным Bloomberg Intelligence, к 2021 году объем активов, управляемых с учетом ESG-принципов, превысил 35 трлн долларов США и продолжает расти. По прогнозу Bloomberg, к 2025 году мировой объем таких активов может достичь 53 трлн долларов, что будет составлять примерно треть всех активов под управлением в мире. Данные свидетельствуют о том, что интерес к ESG-инвестированию сохраняет устойчивую тенденцию к росту на глобальном уровне»[21].

Особенно показательно влияние ESG-практик на рост капитализации глобальных публичных компаний[22]. По данным рейтинговой группы MSCI за 2023 год, средний темп роста рыночной стоимости компаний из индекса MSCI World ESG Leaders за последние 5 лет на 22% опережал аналогичный показатель базового индекса MSCI World. Компании-чемпионы по уровню внедрения ESG демонстрировали меньшую волатильность доходности, более мягко проходили периоды экономических спадов и, по статистике, на 12-17% чаще становились объектом долгосрочных институциональных инвестиций.

Отдельный интерес представляют данные о влиянии прозрачности ESG-отчетности на ставку заимствований: по информации агентства Moody's, заёмные средства для компаний из топ-25% по интеграции ESG-критериев обходились на 0,1–0,25 процентного пункта дешевле, чем для менее прозрачных и устойчивых конкурентов. Это обеспечивает дополнительное инвестиционное преимущество и повышает долгосрочное развитие бизнеса.

На российском рынке процесс внедрения ESG-стандартов находится в стадии активного развития[23]. По оценкам рейтингового агентства «Эксперт РА», уже к

---

[21] Михеев И. И. Совершенствование существующей методологии определения устойчивости нефтегазовой компании / И. И. Михеев, Д. Р. Мусина // Вестник экономики и менеджмента. – 2023. – № 3. – С. 29–33.
[22] Веретено А. А. Разработка процессно-функциональной модели управления ESG-технологиями в рамках бизнес-систем с учетом принципов устойчивого развития региона // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 130–133.
[23] Гаранина С. А. Трансформация подходов к определению сущности управления денежным потоком корпорации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2-2. – С. 152–156.

концу 2024 года более 140 отечественных компаний отчитывались о реализации соответствующих программ и проектов. В финансовом секторе, крупнейшие банки и публичные компании осваивают выпуск «зелёных облигаций» и интегрируют модули аналитики ESG-рисков в кредитные рейтинги и скоринговые модели.

В ряде случаев наблюдается уже устойчивая связь между внедрением ESG-индикаторов и рыночными результатами компаний[24]. Например, по анализу индекса МосБиржи ESG за 2023 год, входящие в него предприятия за год нарастили свою среднюю капитализацию на 21%, тогда как средний рост по индексу RU Equity составил лишь 11%. Из публичных российских компаний наиболее высокие позиции по уровню раскрытия нефинансовой отчётности (и одновременный приток иностранных портфельных инвестиций) удерживают ПАО «Сбербанк», ПАО «Полюс», ПАО «Норильский никель», «РусГидро» и холдинг «Роснефть». Стоит подчеркнуть: по данным Московской Биржи, за период 2022–2024 гг. доля сделок с участием ESG-рейтингованных бумаг выросла более чем в 2 раза, а число новых иностранных акционеров в ESG-лидерах увеличилось на 18%.

Важно отметить, что, согласно аналитике BCG (2023), у компаний, избегающих ориентации на сиюминутную прибыль, а строящих стратегию вокруг устойчивости и роста долгосрочной ценности (в интересах всех стейкхолдеров), уровень интеграции ESG не только становится инструментом снижения конфликтных «узких мест»[25] (например, экологических издержек и социальных противоречий), но и служит базой для формирования устойчивого конкурентного преимущества. В таких компаниях быстрее растёт рыночная капитализация, ниже уровень выбытия персонала, а стоимость привлекаемого капитала — существенно ниже среднерыночной.

Крупные статистические исследования подтверждают: вложения в качественную ESG-трансформацию со временем становятся катализатором

---

[24] Головин А. А. Цели устойчивого развития агропромышленного комплекса региона // Государство. Политика. Социум. – 2024. – С. 226-230.

[25] Голубецкая Н. П. Форматирование приоритетов функционирования экономических систем под влиянием геополитических изменений / Н. П. Голубецкая, Е. А. Коваленко // Восьмой международный экономический симпозиум. – 2024. – С. 612-616.

повышения стоимости бизнеса, открывают доступ к более выгодному финансированию, позволяют укрепить позиции на внутреннем и внешнем рынке, а также ускоряют интеграцию в глобальные инвестиционные цепочки. Для российских предприятий эти результаты особенно актуальны в условиях растущей международной конкуренции и ужесточения требований к прозрачности корпоративного управления.

Если стратегический приоритет компании смещается с ориентации на краткосрочную прибыль в пользу долгосрочного роста собственной ценности (ценности бизнеса для всех заинтересованных сторон), становится возможным преодоление противоречий между экономическими, экологическими и социальными целями. В условиях современного рынка именно целенаправленное интегрирование ESG в стратегические и инвестиционные решения компании способствует не только снижению регуляторных и репутационных рисков, но и формированию устойчивого конкурентного преимущества — увеличению капитализации, развитию новых направлений бизнеса, привлечению долгосрочных инвесторов и партнёров.

ESG-принципы развивались от базового учёта экологии и общественных аспектов к интегрированной стратегии, охватывающей корпоративную систему управления. Вначале основной упор был на сокращении вредного влияния деятельности компании на экологию и социум. Со временем стало ясно, что для обеспечения стабильности развития необходимо учитывать не только потенциальные угрозы, но и искать пути формирования долговременной ценности. Важность корпоративного управления стала одним из основных факторов развития принципов ESG.

А.Н. Ажгиреева и соавторы в своем исследовании подчеркивают: «В рамках современного подхода к устойчивому развитию все три составляющие — экологическая, социальная и управленческая — рассматриваются как взаимодополняющие и равноценные компоненты, обеспечивающие долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность бизнеса. Интеграция принципов ESG в стратегическое управление становится путем к устойчивому бизнесу, требующим

комплексного подхода к трансформации всех аспектов корпоративной деятельности». Подходы авторов к определению концепции ESG представлены табл. 1[26].

Таблица 1 — Подходы различных авторов к определению концепции ESG

К. Шваб	Инструмент капитализма заинтересованных сторон: управление предприятием в интересах всех стейкхолдеров для достижения не только финансового роста, но и социального прогресса.
Б.Ж. Турсынова	Новая парадигма корпоративной ответственности, выходящая за рамки традиционного института максимизации прибыли акционеров.
А.Н. Ажгиреева и др.	Интеграция равноценных экологических, социальных и управленческих компонентов в стратегическое управление для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.
Chan H.K. и др.	Единая стратегия корпоративной ответственности для обеспечения устойчивости бизнеса в условиях роста регуляторных, репутационных и инвестиционных рисков.

Источник: составлено автором на основе анализа подходов к ESG.

Эволюция экологической составляющей ESG прошла несколько этапов. На начальном этапе внимание фокусировалось на проблемах ресурсосбережения, снижения выбросов и сохранения биоразнообразия. Как отмечают Н.П. Голубецкая и Е.А. Коваленко, впоследствии круг рассматриваемых экологических вопросов расширился: к ним добавились адаптация к климатическим изменениям, развитие устойчивой инфраструктуры, контроль экологической безопасности и внедрение принципов циркулярной экономики[27].

ESG акцентировано и на социальном компоненте, который охватывает тематику справедливого распределения ресурсов[28], обеспечения равноправия и поддержания благосостояния как внутри компании, так и среди населения региона и общественности в широком смысле. Согласно исследованию Diaz-Balteiro, Gonzalez-Pachon и Romero: «Социальный компонент ESG включает уважение прав человека, многообразие и интеграцию, охрану труда и благополучия сотрудников,

[26] Ажгиреева А. Н. Интеграция принципов ESG в стратегическое управление: путь к устойчивому бизнесу // Актуальные проблемы управления. – 2025. – С. 42-46.
[27] Голубецкая Н. П. Форматирование приоритетов функционирования экономических систем под влиянием геополитических изменений // Восьмой международный экономический симпозиум. – 2024. – С. 612-616.
[28] Захарова Э. К. Направления ESG-инвестирования в России // Восьмой международный экономический симпозиум. – 2024. – С. 1362-1366.

а также активное участие в развитии локальных сообществ. Измерение устойчивости систем с помощью многокритериальных методов показывает, что социальные аспекты являются критически важными для долгосрочного успеха любой организации»[29].

Управление структурой компании затрагивает аспекты прозрачности, ответственности, автономности руководящего органа и равноправного распределения доходов. Защиту интересов акционеров, в том числе миноритариев, следует считать ключевой составляющей.

На Рисунке 2 схематично представлена эволюция моделей корпоративной ответственности.

Рисунок 2 – Эволюция моделей корпоративной ответственности.

Источник: составлено автором.

Структура, приоритеты и содержание ESG-параметров варьируются под влиянием отраслевой специфики, формы собственности и масштаба деятельности, тогда как целевая функция устойчивого развития — обеспечение долгосрочной стабильности и социальной ответственности — остаётся константой. Общая рамка ESG-составляющих представлена в таблице 1, их детализированный состав — в таблице 2.

[29] Diaz-Balteiro L., Gonzalez-Pachon, J., Romero, C. Measuring systems sustainability with multi-criteria methods: a critical review. // European Journal of Operational Research. – 2017. – No 258 – C.607-616

Таблица 2 — Компоненты ESG

Первый компонент «Environmental» (вопросы, связанные с окружающей средой)		
Изменения глобального климата	Истощение запасов полезных ископаемых	Вредные выбросы в атмосферу
Производственный углеродный след	Исчезновение видов живой природы	Рост захоронения отходов
Загрязнение рек и водоемов	Проблемы с истощением плодородия земель	Накопление электронных отходов
Второй компонент «Socia» (вопросы, связанные с развитием человеческого капитала и другими социальными аспектами)		
Человеческий капитал	Производитель несет полную ответственность за обеспечение безопасных условий труда, развитие персонала и соблюдение социальных стандартов.	Сотрудничество с заинтересованными сторонами
Второй компонент «Socia» (вопросы, связанные с развитием человеческого капитала и другими социальными аспектами)		
Развитие человеческого потенциала	Безопасность и качество товаров	Взаимодействие с обществом
Обеспечениие охраны здоровья сотрудников	Сохранность личной информации	Конфликты
Эффективное управление кадрами	Управления рисками, связанными с глобальной безопасностью и демографическими вызовами	Противоположные интересы
Третий компонент «Governance» (вопросы, связанные с обеспечением прозрачности в деятельности компании)		
Ответственность производителя	Прозрачность принимаемых управленческих решений	
Соблюдение деловой этики	Отсутствие дискриминации в совете директоров	
Антикоррупционные меры, налоговая прозрачность	Доступность информации о вознаграждении менеджеров	

Продолжение таблицы 2

Формирование деловой репутации, устойчивость финансовой системы	Подотчетность, ответственность за действия компании

Источник: составлено автором на основе анализа принципов ESG.

Рассмотрев все три компонента ESG мы приходим к выводу, что ESG наравне с необходимостью существенных затрат на внедрение, поддержание и применение принципов, также открывает новые возможности получения дохода для компании. Как отмечает J.C. Cleveland в своем исследовании биофизической экономики: «Переход от традиционной физиократической модели к экологической экономике и промышленной экологии демонстрирует, что устойчивые практики могут одновременно снижать экологическое воздействие и создавать новые источники экономической ценности. Компании, которые интегрируют принципы устойчивого развития в свою основную деятельность, часто обнаруживают возможности для инноваций, повышения эффективности использования ресурсов и открытия новых рыночных ниш»[30].

Во многих случаях цели устойчивого развития сталкиваются с противоречиями между собой, а когда к ним добавляется цель получения дохода, объединение всех аспектов ESG кажется практически невозможным, так как почти любая мера, направленная на удовлетворение потребностей всех заинтересованных групп, приводит к сокращению прибыли. Следовательно, ESG имеет свои сильные и слабые аспекты, которые мы рассмотрим в таблице 3.

Таблица 3 — Сильные и слабые аспекты ESG

«+»	«-»
Наилучшее управление рисками	Расходы на внедрение
Снижение энергоемкости и водоемкости	Сложность измерения
Повышение привлекательности для инвесторов	Greenwashing
Инновации и эффективность	Конфликт краткосрочных и долгосрочных целей
Долгосрочная устойчивость	Неопределенность регулирования

[30] Cleveland J.C. Biophysical Economics: From Physiocracy to Ecological Economics and Industrial Ecology. – 1999. – С.125-154.

Источник: составлено автором на основе анализа аспектов ESG.

Проведем краткий анализ тезисов изложенных в таблице 3. К числу основных преимуществ относятся возможность более эффективного управления рисками, что снижает вероятность возникновения репутационных, операционных и правовых проблем. Внедрение экологических стандартов способствует снижению энергоемкости и водоемкости производства, что не только уменьшает нагрузку на окружающую среду, но и позволяет оптимизировать издержки в долгосрочной перспективе. Повышение прозрачности и ответственности бизнеса, а также формирование устойчивой репутации и узнаваемого бренда делают компанию более привлекательной для инвесторов. ESG-подход стимулирует инновации, повышает операционную эффективность и создаёт основу для долгосрочной устойчивости на рынке.

Вместе с тем внедрение ESG-стратегий сопряжено с рядом вызовов. На начальном этапе требуются значительные финансовые и организационные затраты. Сложность представляет объективная оценка результатов в экологической и социальной сферах. Риски «зелёного камуфляжа» (greenwashing) могут подорвать доверие со стороны заинтересованных сторон. Помимо названных трудностей, на пути предприятий по-прежнему стоят такие вызовы, как необходимость одновременно удерживать текущую прибыль и добиваться долгосрочных целей, размытость нормативных требований, а также разнородность применяемых оценочных инструментов. Перечисленные обстоятельства способны серьёзно затруднить переход компаний к полноформатному соблюдению ESG-принципов.

А.И. Матвеева с соавторами справедливо отмечают: «Эффективное применение ESG-подхода связано не только с крупными вложениями, но и с выверенной управленческой линией, которая позволяет закрепить стандарты устойчивого развития в рутинных бизнес-процессах». Именно скорость, с которой трансформируются нормативное поле и ожидания заинтересованных сторон, превращает мониторинг этих процессов в критический фактор дееспособности

бизнеса. Успешная ESG-трансформация немыслима без способности компании быстро адаптироваться и внедрять новые решения[31].

Реализация на практике принципов ESG помогает компаниям стать эффективнее в силу ряда причин:

1. компании начинают анализировать бизнес-процессы;
2. компании начинают описывать бизнес-процессы;
3. компании обнаруживают узкие места/нецелесообразные затраты;
4. появление новых решений;
5. повышение производительности работы и др.

В результате, компании обнаруживают риски раньше других компаний и, следовательно, успевают предпринять меры для минимизации рисков. Так, у компании есть шанс быть более устойчивой даже перед регулятором.

Необходимо учесть и тот факт, что, благодаря применению ESG, компании улучшают свой имидж в глазах потенциальных инвесторов, покупателей и даже сотрудников, а именно:

1. происходит увеличение лояльности клиентов;
2. сокращение расходов на замену персонала;
3. компания получает развитие и др.

При очевидном стремлении компаний интегрировать экологические, социальные и управленческие аспекты в свою деятельность внедрение ESG-практик сталкивается с серьёзными препятствиями, которые нередко сводят на нет позитивные начинания. Особенно остро чувствуют значимость данной проблемы собственники предприятий малого и среднего бизнеса.

Внедрение ESG-принципов на практике сопряжено с высокими издержками и требует серьёзной организационной перестройки. Дополнительную сложность создаёт размытость оценочных критериев: без чётких ориентиров трудно

---

[31] Матвеева А. И. Стратегические приоритеты повышения конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности в условиях глобальных вызовов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2-1. – С. 100-104.

проверить, насколько корректно и результативно идёт интеграция подходов устойчивого развития в конкретной сфере деятельности.

На глобальном уровне наблюдается устойчивое встраивание ESG-повестки в институциональную среду. В развитии этой области сегодня можно выделить несколько связанных между собой линий. Во-первых, ужесточаются требования к нефинансовой отчётности, получают распространение специализированные индексы устойчивости. На рынке так называемых устойчивых финансов появились сравнительно новые инструменты — «зелёные» и социальные облигации. Кроме того, критерии ESG всё активнее применяются при инвестиционном анализе и кредитном скоринге. В то же время регуляторы ведущих экономик (включая Евросоюз, Великобританию и Китай) переходят к обязательному использованию стандартов ESG-отчётности. Это, в свою очередь, подстёгивает развитие профильной инфраструктуры: от финансового консультирования и аудита до независимой верификации данных, страхования ESG-рисков и формирования программ устойчивого развития.

Одновременно растёт число институциональных инвесторов, ориентированных на достижение целей устойчивого развития, что создаёт благоприятные условия для притока капитала в ESG-сегмент. Особенно это заметно в сфере венчурных проектов, связанных с экологией и социальной сферой.

Всё отчётливее проявляются и региональные различия в нормативном регулировании ESG. Если раньше драйвером продвижения ESG-принципов выступали США, то после смены политического курса федеральная политика радикально изменилась. С приходом к власти Д. Трампа в январе 2025 г. американская ESG-политика претерпела радикальный разворот. Серия президентских указов оформила курс на деэскалацию климатических обязательств: объявлено о повторном выходе из Парижского соглашения и остановлено бюджетное финансирование международных климатических программ. В результате были отменены многие ключевые инициативы предыдущего правительства. Тем не менее на уровне отдельных штатов и частных компаний приверженность ESG-принципам сохраняется, что говорит о растущем разрыве

между федеральной линией и региональными инициативами в области устойчивого развития.

Как отмечают А.В. Николина и А.М. Губернаторов, развитие ESG-подхода происходит неравномерно и во многом зависит от динамики общественных ожиданий, научных дискуссий и изменений в нормативной базе[32].

Эволюция корпоративного управления отражает переход от акционерной модели к стейкхолдерской: от погони за максимизацией прибыли — к учёту интересов широкого круга сторон. Ключевым двигателем этого сдвига стала интеграция принципов устойчивого развития, которая требует оценивать деятельность компании не только по финансовым показателям, но и по влиянию на экологию, общество и качество управления.

Chan, Wang и Raffoni подчёркивают, что развитие ESG-принципов прошло путь от разрозненных инициатив до формирования целостной стратегии корпоративной ответственности. Это особенно важно в условиях роста регуляторных, репутационных и инвестиционных рисков. Причём современные подходы — анализ жизненного цикла, нечёткий анализ иерархий (AHP), экологический управленческий учёт — подтверждают необходимость комплексного и системного внедрения принципов устойчивого развития[33].

Следует чётко разграничивать: ESG — не синоним устойчивого развития, а его операциональный инструментарий, адаптированный к задачам корпоративного управления и нормативного регулирования. Как только ESG-стратегия перестаёт быть внешней надстройкой и прорастает в операционную модель, меняется всё соотношение между макро-приоритетами устойчивого развития и текущей деятельностью. Под вопросом оказываются и устоявшиеся механизмы генерации стоимости, и привычные метрики эффективности.

Эволюция теоретической базы ESG убедительно демонстрирует, сколь глубоко эти принципы проникли в международную, национальную и

---

[32] Николина А. В. Компаративный анализ управления устойчивым развитием: зарубежная практика и российские перспективы // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 2. – С. 92-97.

[33] Chan H.K., Wang, X., Raffoni, A. An integrated approach for green design: life cycle, fuzzy AHP and environmental management accounting. // British Accounting Review. – 2014. – No 46 – C.344-360.

корпоративную управленческую практику. Системная опора на ESG-показатели запускает двойной процесс: с одной стороны, возрастает оперативность реагирования на вызовы, с другой — институционализируются открытость и ответственность. Результирующим эффектом становится повышение как инвестиционной привлекательности, так и долгосрочной устойчивости компании.

Практическая реализация, в свою очередь, сопряжена с ощутимыми трудностями: отсутствуют единые стандарты оценки, высок входной финансовый барьер, сохраняется риск репутационных потерь из-за greenwashing, а главное — крайне сложно объединить экологическую, социальную и управленческую повестки в работающую, внутренне непротиворечивую корпоративную стратегию. В этих условиях ключевое значение приобретает поиск баланса: между экономическими, экологическими и социальными приоритетами, а также между краткосрочными результатами и долгосрочной устойчивостью.

Современная парадигма ESG обозначает более высокий стандарт ответственности бизнеса, который выходит за рамки традиционного восприятия корпоративных обязанностей. Реализация этой концепции на практике предполагает не только уточнение теоретических основ, но и формирование методического инструментария: методов оценки и практических механизмов внедрения ESG-принципов.

Дальнейшее исследование данного направления связано с анализом специфики применения ESG-механизмов на российском рынке и изучением их результативности, а также с перспективной оценкой потенциала дальнейшего развития корпоративной ответственности в условиях текущей экономической ситуации. Теоретические аспекты институционального развития и социальной ценности ресурсов также рассматриваются в работах широкого круга зарубежных исследователей[34].

[34] Brett M. F. Infrastructure: The Social Value of Shared Resources. Oxford, 2012; Ayres C. E. The Theory of Economic Progress. 1944; Hornborg A. The fossil interlude: Euro-American power and the return of the Physiocrats // Cultures of Energy. 2013; Mulder P. Evolutionary Economic Theories of Sustainable Development // Growth and Change. 2001.

1.2. Сравнение отечественного и международного опыта применения стандартов ESG

На фоне усиливающегося фокуса на устойчивое развитие и корпоративную социальную ответственность, стандарты в области экологического, социального и корпоративного управления (ESG) приобретают статус неотъемлемого инструмента для диагностики и совершенствования показателей экологической эффективности, социальной значимости и управленческой устойчивости компаний. Их широкое внедрение сопровождается заметным усилением инвестиционной активности, приростом объемов устойчивого финансирования и увеличением числа организаций, интегрирующих соответствующие подходы в ключевые процессы. Наряду с этим усиливается комплексность задач: обостряются вызовы, связанные с оценкой реальной эффективности ESG-инициатив, возрастают операционные издержки, становится актуальной необходимость гибкой адаптации к быстро меняющейся нормативной среде. Встраивание ESG-принципов в стратегические и операционные контуры деятельности корпораций превратилось в системообразующий компонент международной деловой практики. Принятие принципов устойчивого развития в управленческую стратегию помогло крупным транснациональным корпорациям укрепить свою репутацию, увеличить лояльность заинтересованных сторон и снизить угрозы, возникающие из-за экологических и социальных аспектов.

Gollier и Tirole в своем исследовании эффективных институтов борьбы с изменением климата отмечают: «В настоящее время по всему миру сформировалась и активно развивается концепция ESG, отличающаяся определённой спецификой в зависимости от региональных, отраслевых и национальных особенностей. Необходимость интеграции ESG-факторов и их глобального применения, особенно касательно проблем изменения климата, объясняется не только экологическими императивами, но и стремлением государств привлечь капиталовложения из-за рубежа, взаимодействовать с

мировыми организациями и банками, а также обеспечением открытости и устойчивости экономики»[35].

ESG-практики и регулятивные нормы становятся всё более согласованными благодаря не только унификации законов, но и активной работе международных экспертов по созданию единых стандартов, руководств и анализов передовых методов. Международная система стандартизации включает комплекс нормативных документов, регламентирующих раскрытие ESG-информации и формирование отчетности. Данная система охватывает рекомендации Целевой группы по климатическому раскрытию, стандарты Глобальной инициативы отчетности, отраслевые регламенты Совета по стандартам отчетности устойчивого развития, а также иные профильные нормативные акты.

Flaherty и соавторы подчеркивают важность финансовых механизмов: «Интеграция ESG в инвестиционные процессы основывается на принципах ответственного инвестирования, при этом зеленые облигации выпускаются согласно принципам Международной Ассоциации Рынков Капитала (ICMA). Финансирование климатических политик через климатические облигации представляет собой трехэтапную модель, которая демонстрирует эмпирически подтвержденную эффективность данного инструмента в мобилизации частного капитала для достижения целей устойчивого развития»[36]. Вопросы эффективности углеродного регулирования, налогообложения выбросов и развития рынка «зеленых» облигаций подробно изучены в современной зарубежной литературе[37].

Целью ICMA является объединение участников различных уровней оптового и розничного рынка облигаций посредством региональных и отраслевых комитетов, сосредотачиваясь на разнообразных проблемах рыночной деятельности и контроля, оказывающих воздействие на все стороны работы глобального рынка.

---

[35] Gollier C., Tirole J. Negotiating effective institutions against climate change. // Economics of Energy & Environmental Policy. – 2015. – No. 4 (2). – C. 5-27

[36] Flaherty M., Gevorkyan A., Radpour S., Semmler W. Financing climate policies through climate bonds – A three stage model and empirics. // Research in International Business and Finance. – 2017. – No 42. – C. 468- 479.

[37] Arestis P. Finance and the macroeconomics of environmental policies. 2015; Baumol W. The Theory of Environmental Policy. 1988; Jin M. Determining the optimal carbon tax rate. 2018; Kuo T. S. Do carbon taxes work? 2016; Liu Y. The Economic impact of different carbon tax revenue recycling schemes. 2015; Schmalensee R. The design of environmental markets. 2017; Sen S. The effectiveness of taxing the carbon content of energy consumption. 2018.

Европейский парламент и Совет в июне 2020 года приняли Регламент (ЕС) 2020/852 (так называемая «таксономия»)[38]. Регламент (ЕС) 2020/852 (Taxonomy Regulation) заложил основу для поддержки устойчивых инвестиций. В Европейском союзе систему регулирования нефинансовой отчётности дополнили и укрепили: таксономия вводит единое для всех описание экологически устойчивых направлений экономической активности. Для участников финансового рынка, для крупных публичных организаций, а также для эмитентов, на которых распространяется Директива о нефинансовой отчётности (NFRD), а позже — Директива о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (CSRD), раскрытие данных по этой классификации становится обязательным.

Устойчивым вид деятельности признаётся при одновременном выполнении двух условий. Первое: он должен реально способствовать достижению хотя бы одной из установленных экологических целей. Второе: он не должен причинять ощутимого вреда ни одной из остальных целей (принцип Do No Significant Harm). Кроме того, от компании требуется соблюдение базовых социальных гарантий, опирающихся на международные нормы — в первую очередь на Руководящие принципы ОЭСР для многонациональных предприятий и на Руководящие принципы ООН в области бизнеса и прав человека. Экономическая активность должна удовлетворять техническим параметрам отбора, установленным Еврокомиссией, чтобы определить, насколько она способствует или наносит значительный вред экологическим целям. Как отмечает A. Lalucq в своем исследовании эволюции экологической экономической мысли: «Внутри системы классификации определены шесть основных задач по охране окружающей среды, которые отражают переход от классической экономической теории физиократов к современным концепциям устойчивого развития, разработанным такими экономистами как Стиглиц и его последователи»[39].

---

[38] Corporate sustainability reporting [Electronic resource] // European Commission. – URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата обращения: 26.03.2026).

[39] Lalucq A. Economistes et écologie: des physiocrates à Stiglitz // L'Économie politique. – 2013. – No. 58. – C. 35–52.

В Директиве 2014/95/EU Европейского парламента и Совета подчеркивается, что основной целью регуляции ESG является прозрачность финансового рынка и защита инвесторов от зеленых манипуляций. Регуляторы ЕС решают эту проблему, вводя общую терминологию через таксономию и обязательные стандарты отчетности для определенной группы организаций, что было закреплено в Директиве 2014/95/EU Европейского парламента и Совета о раскрытии нефинансовой информации крупными компаниями и группами, известной как «Директива по нефинансовому отчету». В рамках директивы определены жесткие обязательства по раскрытию данных о стратегиях управления ESG-рисками. Требования распространяются на крупные предприятия с годовым оборотом более 40 млн евро и штатом свыше 500 человек, а также на биржевые компании, финансовые учреждения и страховые организации. Всего новые правила охватывают около 11 700 организаций в ЕС. Государства-члены должны были имплементировать положения директивы в национальное законодательство до конца 2016 года, и уже за 2017 год европейские компании впервые представили нефинансовые отчёты в соответствии с этими нормами. Такой отчёт может публиковаться отдельным документом или в составе годового отчёта, но не позднее шести месяцев после выхода финансовой отчётности.

Современное состояние ESG-рейтингования в России представлено аналитическими отчётами рейтинговых агентств. По данным «Эксперт РА» (2025), число российских компаний, раскрывающих нефинансовую отчётность, к концу 2024 года превысило 140, причём более половины из них принадлежат к сырьевому и строительному секторам. НКР (2025) отмечает, что методология ESG-рейтингования адаптируется к российской специфике, включая оценку вклада компаний в достижение национальных целей устойчивого развития. Рынок зелёных облигаций в РФ, несмотря на санкционные ограничения, демонстрирует устойчивый рост: по данным Московской биржи, объём размещения «зелёных» и социальных облигаций в 2024 году превысил 150 млрд руб.

В.Д. Комиссаров, исследуя управление устойчивостью компаний топливно-энергетического комплекса, выделяет два аспекта. Во-первых, чем разнообразнее

состав совета директоров, тем полнее в обсуждении представлены разные позиции, а значит, стратегические решения принимаются более продуманно. Во-вторых, ясное описание бизнес-модели — с фиксацией ключевых видов деятельности, способов создания ценности и конкурентных преимуществ — даёт стейкхолдерам возможность оценить, как компания подходит к вопросам устойчивого развития. Эта прозрачность приобретает особую значимость в эпоху перехода к Индустрии 5.0, где главными драйверами конкурентоспособности становятся ориентация на человека и устойчивость[40].

В современной корпоративной практике предприятия разрабатывают собственную стратегию устойчивого развития, объединяющую экологические, социальные и управленческие аспекты. Одновременно внедряются процедуры комплексной проверки (due diligence), с помощью которых оценивается соответствие деятельности компании ESG-принципам. Как справедливо замечают З.Б. Алиева и М.Н. Курбанов, подобный подход позволяет фирме выявлять главные угрозы, порождаемые её операциями, включая риски, связанные с бизнес-партнёрством, а также с продукцией или услугами, способными негативно повлиять на экологическую, социальную или управленческую сферу, и затем выстраивать адекватную систему управления этими рисками. Для определенного типа бизнеса существуют ключевые индикаторы производительности, не связанные с финансами. Следует отметить, что хотя Директива о нефинансовой отчетности содержит обязательные нормы, а не просто рекомендации, ее применение основано на гибком правовом подходе 'соблюдай или объясни', согласно которому организации обязаны предоставить обоснованные и логичные причины отказа от раскрытия данных по конкретным аспектам. Информацию ESG, предоставляемую компаниями согласно Директиве о нефинансовой отчетности, ЕС

[40] Комиссаров В. Д. Управление устойчивостью компаний топливно-энергетического комплекса в условиях Индустрии 5.0 / В. Д. Комиссаров // Друкеровский вестник. – 2024. – № 5 (61). – С. 169-177. – DOI 10.17213/2312–6469-2024-5-169-177. – EDN WBZJQS.

и его регуляторы, включая Европейское управление по ценным бумагам и рынкам, считают недостаточной и фрагментированной»[41].

Аудиторы контролируют публикацию и доступность отчетов нефинансовой информации, но «Директива о нефинансовом отчете» не предусматривает обязательства по их независимому подтверждению.

Потребители отчетов сталкиваются с проблемами из-за того, что директива имеет ограниченную сферу действия, не отвечает их ожиданиям и вызывает появление множества различных методик составления отчетов, что снижает возможность сравнения данных.

Ю.П. Бачинина и И.В. Андронова в контексте анализа социальной ответственности бизнеса отмечают: «С марта 2021 года вступил в силу ключевой нормативный документ Европейского союза, касающийся прозрачности данных о социальной ответственности и экологическом влиянии (ESG) – Регламент 2019/2088 'О раскрытии связанной с устойчивостью информации в финансовом секторе', который определяет обязательства по предоставлению информации о факторах устойчивости потенциальным инвесторам на уровне компании и финансового продукта. Участники финансового рынка и консультанты, обладающие лицензиями Европейского союза, подпадают под действие указанного регламента. В этом документе акцент делается на открытости данных о принципах, используемых финансовыми организациями при работе с экологическими, социальными и корпоративными аспектами в рамках инвестирования и их консультирования»[42].

На корпоративном уровне компании размещают свои отчеты на официальных сайтах, тогда как данные о финансовых продуктах предоставляются посредством различных источников информации, включая веб-порталы, предварительные соглашения и регулярные доклады.

---

[41] Алиева З. Б. Концепция устойчивого роста (ESG) как инструмент для привлечения инвесторов / З. Б. Алиева, М. Н. Курбанов // Актуальные вопросы экономики и управления. – 2024. – С. 253–257.

[42] Бачинина Ю. П. Социальная ответственность бизнеса как основа устойчивого развития общества в турбулентной среде / Ю. П. Бачинина, И. В. Андронова // Восьмой международный экономический симпозиум. – 2024. – С. 171–174.

Строгие нормы и законодательные документы характеризуют европейское регулирование соблюдения компаниями ESG-принципов. Евросоюз последовательно ужесточает требования к раскрытию ESG-информации, что прямо вытекает из его климатических целей: снизить выбросы парниковых газов на 55 % к 2030 году (относительно 1990 г.) и выйти на углеродную нейтральность к 2050 году. Основной нормативной базой для этого служат Директива CSRD и принятые в её развитие Европейские стандарты отчётности ESRS. С 2024 г. CSRD вступила в стадию активного применения, ощутимо расширив периметр раскрытия нефинансовой информации — как в сопоставлении с предшествующими директивами, так и с действовавшими национальными стандартами. Таким образом, внедрение CSRD и ESRS формирует новый стандарт корпоративной отчетности, способствующий усилению контроля со стороны регуляторов и инвесторов, а также повышению доверия общества к деятельности компаний.

Согласно официальным данным Европейской комиссии: «Более 50 тысяч предприятий из Европы и других стран должны будут представлять отчетность согласно CSRD и ESRS. К 2029 году в Европейском союзе начнут применять CSRD к зарубежным корпорациям, если их дочерние компании ведут деятельность внутри ЕС и их совокупный оборот товаров за последние два года превышает сумму 150 миллионов евро. В случае отсутствия у зарубежных организаций дочерних структур, зарегистрированных внутри Евросоюза, действие данной директивы начинается уже при достижении объема торговых операций в пределах ЕС в размере 40 миллионов евро за год» [43].

Иностранные компании, не адаптировавшие свою отчетность согласно CSRD и ESRS, столкнутся с затруднениями при попытках выхода на европейский рынок. Исследования Европейской комиссии показывают: «Компании, адаптировавшие свою отчетность согласно европейским стандартам классификации устойчивого развития, демонстрируют значительно более высокий уровень рыночной

[43] European Commission. Corporate sustainability reporting [Electronic resource]. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата обращения: 19.06.2025).

эффективности, улучшенный доступ к капиталу и повышенное доверие со стороны инвесторов по сравнению с организациями, не соответствующими новым требованиям» [44].

У А.С. Родионова анализ роли систем управления приводит к важному утверждению: «Для финансовых организаций основополагающим актом регуляции выступает Регламент Европейского союза о прозрачности устойчивого инвестирования (SFDR), обязывающий менеджеров портфелей и консультантов учитывать экологические, социальные и корпоративные аспекты (ESG). В противоположность европейскому классификатору и CSRD, SFDR регулирует деятельность финансовых учреждений Европейского союза с целью обеспечения адекватной оценки того, как факторы долгосрочной устойчивости учитываются при выборе инвестиций. В процессе оценки удобства и эффективности регламента Еврокомиссией проводятся регулярные консультации с заинтересованными сторонами для совершенствования нормативной базы»[45].

Рассматриваемые нормативные акты образуют взаимосвязанную и согласованную структуру, направленную на всестороннее регулирование процессов устойчивого развития в корпоративной среде. Таксономия Европейского союза (EU Taxonomy) представляет собой классификацию видов экономической деятельности, соответствующих критериям экологической устойчивости. Она служит методологической основой для оценки устойчивости бизнес-моделей и является базовым элементом системы регулирования. Положения таксономии интегрированы с требованиями Директивы о корпоративной отчётности в области устойчивого развития (CSRD), которая устанавливает правила подготовки нефинансовой отчётности, а также с Регламентом о раскрытии информации в сфере

---

[44] European Commission. Corporate sustainability reporting [Electronic resource]. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата обращения: 19.06.2025).

[45] Родионов А. С. Роль системы управления в обеспечении устойчивого развития предприятий в современных условиях / А. С. Родионов // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижегородский государственный университет им. НН. И.Лобачевского, 22 октября 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского, 2025. – С. 152-156. – EDN VSUWOP.

устойчивого финансирования (SFDR), который обязывает участников финансового рынка предоставлять ESG-данные.

CSRD определяет содержательные и структурные требования к нефинансовой отчётности, обеспечивая раскрытие информации о влиянии организации на экологическую, социальную и управленческую сферы. Регламент SFDR закрепляет для финансового сектора требования к прозрачности: финансовые институты и инвестиционные компании обязаны раскрывать, каким именно образом они учитывают критерии устойчивого развития при принятии инвестиционных решений. Оба описанных механизма опираются на таксономические индикаторы. Это, во-первых, обеспечивает сопоставимость, полноту и достоверность раскрываемой информации, а во-вторых, создаёт унифицированную информационную базу для всех участников рынка.

Как уже упоминалось, новые правила CSRD обязывают компании следовать Европейским стандартам отчётности в области устойчивого развития (ESRS), разработанным Еврокомиссией.

Стандарты, на которых делает акцент Еврокомиссия, охватывают полный спектр корпоративных ESG-тем: от климатических изменений и сохранения биоразнообразия до соблюдения прав человека. При их разработке Еврокомиссия стремится найти баланс между двумя задачами. С одной стороны, необходимо снизить бюрократическую нагрузку на предприятия. С другой — обеспечить реализацию «зелёной» стратегии Евросоюза, для чего компании должны предоставлять данные, позволяющие создавать инструменты экологической устойчивости. Международные стандарты ISSB и GRI находятся в гармонии со стандартами Европейского Союза. Концепция двойного воздействия лежит в основе ESRS, обязывая предприятия сообщать данные о воздействии работы предприятия на социум и природу, а также о финансовых вызовах и шансах, порождаемых социальными и экологическими вопросами.

С 2024 года крупнейшие европейские компании, насчитывающие более 500 работников, ввели в действие новую директиву CSRD. Начиная с 1 января 2025 года, новые правила охватят организации с численностью персонала свыше 250

человек. Применимы они будут и при достижении бизнесом определенных финансовых показателей. К таковым относятся годовой оборот в размере 40 миллионов евро либо активы на сумму 20 миллионов евро. Более 150 миллионов евро дохода от европейского рынка обязывает зарубежные предприятия следовать правилам новой Директивы. Новая директива по сравнению с Non-Financial Reporting Directive значительно увеличивает количество организаций, обязанных предоставлять данные о своей экологической устойчивости, с 12 тысяч до приблизительно 50 тысяч, и расширяет перечень информации, которую они должны опубликовать.

Европейская группа по консультациям финансового отчетности (EFRAG) должна была разработать детальные стандарты раскрытия информации согласно требованиям CSRD по поручению Еврокомиссии. Некоторые специалисты считают, что разработанные группой нормы могут оказаться чересчур сложными для предприятий, впервые предоставляющих информацию об устойчивом развитии. Результатом совещаний между Еврокомиссией, регуляторными органами, специалистами и некоммерческими организациями стали решения, достигнутые путем компромисса. В результате дискуссий требования стали менее строгими.

Drake, Kleindorfer и Van Wassenhove в своем исследовании технологического выбора в условиях экологического регулирования отмечают: «Компании, где число сотрудников менее 750 человек, могут временно не предоставлять информацию о выбросах парниковых газов, данных о биоразнообразии и некоторых аспектах трудового коллектива. Компании всех размеров смогут получить годичную отсрочку на раскрытие данных о влиянии их деятельности на окружающую среду, исключая вопросы изменения климатических условий. Такой гибкий подход позволяет организациям адаптироваться к новым требованиям постепенно, при этом не снижая общих стандартов экологической отчетности»[46].

[46] . Drake D., Kleindorfer P., Van Wassenhove L. 2016. Technology Choice and Capacity Portfolios under Emissions Regulation. // Production and operations management. – 2016. – No 25 (6). – C. 1006-1025.

Компании будут оценивать информацию, которую они предоставляют, согласно критерию значимости, позволяющему им делиться лишь тем, что они считают ключевым для своей деятельности.

В целях облегчения соблюдения компаниями разнообразных обязательств по ESG и снижения бюрократической нагрузки, Еврокомиссия намерена объединить данные требования в единую инструкцию к 2025 году.

По данным Европейской комиссии, три ключевых документа — CSRD, Регламент о таксономии (EU Taxonomy Regulation) и Директива о корпоративной устойчивости и должной осмотрительности (принята в 2024 г.) — формируют единый контур регулирования нефинансовой отчётности в ЕС. Они задают стандарты раскрытия информации о социальной ответственности бизнеса, включая классификацию видов деятельности по экологическим критериям и требования к прозрачности цепочек поставок. При этом между документами наблюдается частичное совпадение требований. Европейская комиссия не планирует существенно пересматривать основополагающие условия для предприятий в сфере устойчивого развития, однако признаёт необходимость упрощения регулятивной базы и снижения административной нагрузки на бизнес [47].

В феврале 2025 года Европейская комиссия представила пакет нормативных изменений (Omnibus package), направленный на упрощение и пересмотр требований в области устойчивого развития, с целью снижения административной нагрузки на бизнес. В целях повышения конкурентоспособности внутри Евросоюза Совет Европы рекомендовал Комиссии пересмотреть и сократить действующие регулятивные нормы для предприятий как минимум на четверть к 2025 году. Одновременно с этим с 2024 года началось поэтапное внедрение требований Директивы по корпоративной отчетности в сфере устойчивого развития (CSRD): в первую очередь требования стали обязательными для крупнейших компаний, которые теперь должны раскрывать расширенный объём информации об

[47] European Commission. Corporate sustainability reporting [Electronic resource]. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата обращения: 19.06.2025).

устойчивом развитии за 2024 год с публикацией в 2025 году. Со следующей волны, с 2025 года, требования начинают распространяться и на другие крупные компании, а к 2028–2029 годам — на более широкий круг организаций, включая международные компании, ведущие деятельность в ЕС.

В последние годы в Российской Федерации наблюдается поступательная эволюция подходов к внедрению принципов устойчивого развития[48] и ESG (экологических, социальных и управленческих стандартов) в деятельность компаний. Начиная с 2010-х годов, российские компании преимущественно придерживались признанных в мире стандартов нефинансовой отчетности, таких как GRI (Инициатива глобальной отчетности). Тем не менее, со временем в России был инициирован процесс создания собственной нормативной и методологической базы для развития устойчивости.

Hak, Janouskova и Moldan в своём исследовании, посвящённом целям устойчивого развития, обращают внимание на российский контекст. По их оценке, важным этапом стало установление в мае 2024 года национальных целей развития России до 2030 года и на перспективу до 2036 года, в числе которых закреплены задачи устойчивого развития и интеграции ESG-принципов в экономическую деятельность. Авторы подчёркивают, что реализация таких целей требует разработки системы индикаторов, а значит, и создания национального механизма мониторинга и оценки прогресса в этой сфере[49].

В России нормативной базой ESG-методологии выступает таксономия зелёных проектов[50], утверждённая Постановлением Правительства РФ № 1587 в 2021 году. Российская таксономия, по сути, представляет собой адаптированную к национальным условиям версию европейской: при структурной близости к исходной модели в неё заложены перечни видов деятельности и проектов, учитывающие отраслевые и макроэкономические особенности России.

---

[48] Корзоватых Ж. М. ESG-отчетность в повестке устойчивого развития // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 16, № 12(153). – С. 179-185.

[49] Hak T., Janouskova, S., Moldan, B. Sustainable Development Goals: a need for relevant indicators. // Ecological Indicators. – 2016. – No 60 – C. 565- 573

[50] Кузнецова С. А. Использование ESG-принципов в региональном и муниципальном управлении Самарской области // Управление развитием социально-экономических систем. – 2025. – С. 144-146.

Практическим дополнением к таксономии стали опубликованные в 2023 г. Минэкономразвития России «Методические рекомендации по раскрытию нефинансовой информации и подготовке отчетности в сфере устойчивого развития», призванные упорядочить корпоративную нефинансовую отчётность[51]. Данный документ содержит подробные указания по структуре, содержанию и процессу подготовки нефинансовых отчетов, включая описание ключевых ESG-индикаторов, методик их оценки и порядок публичного раскрытия.

В настоящее время в России также продолжается разработка национального стандарта по нефинансовой отчетности (проект ГОСТ «Устойчивое развитие. Требования к раскрытию нефинансовой информации»), который должен стать основой для унификации практики составления отчетов в сфере устойчивого развития на национальном уровне. Ожидается, что принятие стандарта повысит сопоставимость и качество нефинансовой отчетности российских компаний, а также будет способствовать интеграции отечественного бизнеса в глобальные рынки ответственного инвестирования.

До официального внедрения отечественных стандартов большинство крупных российских компаний ориентируются на международные подходы к нефинансовой отчетности[52], в первую очередь, стандарты GRI (Global Reporting Initiative), которые являются наиболее распространённой международной методикой подготовки устойчивой (ESG) отчетности. Одно из главных достоинств стандартов GRI — создание единой системы координат для раскрытия ESG-информации, обеспечивающей её сопоставимость, полноту и прозрачность. Не случайно эти стандарты стали основой отчётности об устойчивом развитии для компаний из самых разных сфер, включая энергетику и финансовый сектор

С.Н. Яшин и Е.А. Волкова, анализируя специфику российского подхода, отмечают, что в отличие от Евросоюза, где уже действует система обязательной

---

[51] Манукян, М. М. Актуальные вопросы устойчивости экономики в условиях глобальных изменений современности / М. М. Манукян, В. М. Рамзаев // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2024. – Т. 15, № 4. – С. 139-148.

[52] Матвеева А. И. Стратегические приоритеты повышения конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности в условиях глобальных вызовов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2-1. – С. 100-104.

отчётности по стандартам CSRD и ESRS, в России требования к раскрытию нефинансовой информации пока носят преимущественно рекомендательный характер, хотя наметилась тенденция к их ужесточению и унификации. При этом российская нормативная база стремится к гармонизации с международными стандартами, но с учётом национальных экономических условий и особенностей развития бизнеса. Современные тенденции в этой сфере авторы связывают с активным поиском ESG-инструментов и методов, адаптированных к отечественной практике[53].

Траектория развития ESG-подхода в России к настоящему времени определяется двумя взаимосвязанными и одновременно разнонаправленными процессами: заимствованием и доводкой зарубежных практик, с одной стороны, и форсированным созданием национальных норм — с другой. Дальнейшее движение, скорее всего, будет сопряжено с переводом национальных стандартов нефинансовой отчётности в разряд обязательных и с расширением перечня компаний, для которых раскрытие информации об устойчивом развитии становится императивом.

Использование модели ESG в России во многом носит вынужденный характер и связано с необходимостью соответствовать новым международным требованиям и стандартам, прежде всего в части экологической и социальной ответственности бизнеса. На международных торговых площадках сегодня наблюдается неуклонное повышение контроля. Растет число запросов на предоставление экологических данных, а крупные западные инвесторы включают нормы устойчивого развития в свои стратегии. Все эти факторы подталкивают отечественные предприятия к скорейшей адаптации ESG-практик. Только так российский бизнес сможет удержать рыночные позиции и расширить горизонты международного сотрудничества.

---

[53] Яшин С. Н. Современные тенденции устойчивого развития коммерческой медицинской организации ESG инструменты и методы / С. Н. Яшин, Е. А. Волкова // Менеджмент и финансы производственных систем : Сборник научно-практических статей Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Волгоград, 12 декабря 2024 года. – Волгоград: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 377-378. – EDN DNYXXJ.

С точки зрения государственных органов, стимулирование перехода российских компаний к ESG-моделям открывает перспективу снижения бюджетных затрат на реализацию программ социального развития регионов. Обзор глобальных и российских ESG-практик позволяет заключить, что требования к устойчивому развитию стремительно усложняются, причём этот процесс идёт параллельно на международной арене и внутри страны. Международная нормативно-правовая база, представленная директивами Европейского союза (NFRD, CSRD, SFDR), европейской таксономией и стандартами ESRS, отличается высоким уровнем детализации, обязательностью для компаний широкого круга, а также ориентацией на максимальную прозрачность и сопоставимость данных. Эти документы служат не только инструментом регулирования, но и задают тренды для глобального бизнеса, стимулируя гармонизацию национальных практик.

Значительное влияние на разработку международных стандартов в сфере устойчивого развития оказывают структуры, включая Global Reporting Initiative (GRI), Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), а также Международную ассоциацию рынков капитала (ICMA). Разработанные ими методологические подходы и регулятивные рекомендации стали фундаментом для нормативных документов, принятых в рамках Европейского союза. Указанные положения служат ориентиром при формировании систем раскрытия нефинансовой отчетности, эмиссии экологически ориентированных долговых инструментов и проведении комплексной оценки устойчивости хозяйствующих субъектов на международных финансовых рынках.

Ж.М. Корзоватых в своем исследовании ESG-отчетности подчеркивает: «В России наблюдается стремление к унификации национальных подходов с международными стандартами, что отражается в утверждении собственной таксономии зеленых проектов, разработке национального стандарта по нефинансовой отчетности и публикации методических рекомендаций Минэкономразвития по подготовке ESG-отчетности. В то же время требования к раскрытию нефинансовой информации в России в основном остаются рекомендательными, и большинство компаний продолжает использовать

международные стандарты, прежде всего GRI, как основу для подготовки собственных отчетов по устойчивому развитию. ESG-отчетность становится важным элементом в повестке устойчивого развития, однако ее эффективность во многом зависит от качества внедрения и мониторинга соответствующих стандартов»[54].

Компаративный анализ демонстрирует существенные различия в подходах к ESG-интеграции (см. табл. 4). Международная практика характеризуется жестким регулированием, обязательными стандартами, детализированными критериями верификации, систематическим аудитом нефинансовой отчетности. В России внедрение ESG-принципов осуществляется на добровольной основе и нацелено прежде всего на интеграцию в глобальные рынки капитала и повышение инвестиционной привлекательности компаний.

Таблица 4 — Сравнение подходов к ESG в РФ и ЕС

Критерий	Европейский союз (ЕС)	Российская Федерация (РФ)
Обязательность	Строго обязательный характер для крупных и средних компаний (директивы NFRD, CSRD, регламент SFDR).	Преимущественно добровольный, рекомендательный характер с тенденцией к постепенному ужесточению.
Стандарты	Единые обязательные Европейские стандарты отчетности (ESRS), жесткая Европейская таксономия (EU Taxonomy).	Национальная таксономия зеленых проектов, методические рекомендации Минэкономразвития, проект ГОСТа.

[54] Корзоватых Ж. М. ESG-отчетность в повестке устойчивого развития / Ж. М. Корзоватых // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 16, № 12(153). – С. 179-185. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.16.022. – EDN RYXRUT.

Продолжение таблицы 4

Практика отчётности	Глубокая регламентация, данные влияют на доступ к рынкам и капиталу, обязательное раскрытие по концепции двойного воздействия.	Ориентация на международные стандарты (преимущественно GRI), используется как маркетинговый и инвестиционный инструмент.

Источник: составлено автором на основе анализа подходов к ESG в РФ и ЕС.

Несмотря на различия в обязательности требований, выявленные в таблице 4, практическая значимость диссертационного исследования не ограничивается российским контекстом. Страны с формирующимися рынками (Китай, Индия, Бразилия, страны Юго-Восточной Азии) также проходят этап добровольного внедрения ESG-принципов перед переходом к обязательной отчётности. Предложенная в работе модель ESG-трансформации, основанная на внутренних стимулах и цифровизации, может быть использована компаниями этих стран как «дорожная карта» для поэтапного повышения устойчивости бизнеса без ожидания жёсткого регуляторного давления.

Ужесточение международных требований и рост значимости ESG-факторов в глобальной экономике ставят перед российскими предприятиями задачу перехода от добровольного следования национальным и международным стандартам к более строгому нормативному регулированию раскрытия нефинансовой информации. Такой переход позволит сохранить конкурентоспособность на мировых рынках, снизить регуляторные и инвестиционные риски, а также повысить прозрачность и долгосрочную устойчивость бизнеса. Влияние ESG-факторов на финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность компаний широко освещено в прикладных исследованиях[55].

[55] Lagoarde-Segot T. Finance and sustainability: From ideology to utopia. 2018; Reboredo J. C. Green bond and financial markets. 2018; Schopohl L. Why do institutional investors buy green bonds. 2021; Gianfrate G. The green advantage. 2019; Galaz V. Finance and the Earth system. 2018.

1.3. Мотивирующие факторы к внедрению практик устойчивого развития и их анализ

На государственном уровне внедрение принципов устойчивого развития идёт постепенно, тогда как бизнес следует им пока на добровольной основе.

Ключевыми драйверами интеграции ESG-концепции в деятельность компаний выступают:[56]

Снижение рисков, связанных с изменением климата, социальной напряжённостью и нарушениями корпоративной этики.

Повышение деловой репутации. Активная позиция компании в сфере экологической устойчивости и социальной ответственности укрепляет доверие со стороны потребителей, акционеров и квалифицированных специалистов, что положительно сказывается на её имидже.

Стимулирование инноваций. Внедрение ESG-подходов требует поиска новых технологических и управленческих решений, а также разработки моделей ведения бизнеса, направленных на снижение экологического и социального воздействия. Это, в свою очередь, повышает конкурентоспособность компании.

Нормативное давление. Во многих странах принимаются законодательные акты, обязывающие бизнес следовать экологическим и социальным стандартам. Компании, не адаптирующиеся к этим требованиям, сталкиваются с финансовыми и репутационными рисками.

Изменение ожиданий инвесторов и клиентов. Сегодня оценка бизнеса не ограничивается финансовыми показателями — значимую роль играют его вклад в социальное благополучие и сохранение окружающей среды. Следование принципам устойчивого развития и ESG расширяет круг инвесторов и клиентов, что положительно влияет на финансовые результаты. Итак, целый ряд факторов — от потребности в долгосрочной стабильности и общественного доверия до регуляторного давления и рыночных ожиданий — складывается в устойчивый стимул для внедрения ESG-принципов в повседневную практику бизнеса.

---

[56] Немировская Е. П. ESG-принципы продвижения компании в контексте устойчивого развития (на примере Ozon и Alibaba) // Реклама и связи с общественностью: традиции и инновации. – 2024. – С. 141-145.

Переход к устойчивому развитию на производственных мощностях неизбежно сопряжён с инвестициями. По данным исследования Accenture, 34 % российских компаний не относят движение к устойчивому развитию к числу стратегических приоритетов. При этом 75 % организаций испытывают трудности с выработкой методологии внедрения ESG-практик. В числе главных барьеров опрошенные называют: нехватку профильных компетенций (61 %), отсутствие государственной поддержки (57 %), слабый рыночный спрос (45 %) и высокую сложность трансформационных процессов (44 %).

При выборе стратегий ключевым критерием выступает эффективность инвестиций. Репутационные аспекты также значимы, однако для малого бизнеса они не являются единственным определяющим фактором. Для стимулирования таких решений государства реализуют программы экономической поддержки. Финансовый ландшафт для ответственного бизнеса формируют сразу несколько механизмов. С одной стороны, это прямые стимулы: льготное кредитование экологических инноваций, налоговые послабления и субсидии от государства и регионов под социальные и экологические инициативы. С другой — рыночные инструменты в лице ESG-фондов, аккумулирующих капитал и выпускающих облигации, доходность или условия которых напрямую увязаны с ESG-факторами. На данном этапе Россия лишь начинает свой путь, однако уже сейчас осуществляются конкретные меры по стимулированию предпринимательства. При оценке потенциальных клиентов на предмет кредитоспособности некоторые банки в России стали принимать во внимание экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности заемщика. Ведется разработка программ помощи предприятиям и индивидуальным предпринимателям, производящим продукцию из вторсырья. Эффективность этих мер и их масштабности в нынешней экономической ситуации остается предметом дискуссии[57].

[57] Головин А. А. Цели устойчивого развития агропромышленного комплекса региона / А. А. Головин // Государство. Политика. Социум: Материалы XX Всероссийского симпозиума по устойчивому развитию территорий, Екатеринбург, 27–29 ноября 2024 года. – Екатеринбург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 226-230. – EDN VYOLXQ.

Несмотря на имеющиеся преимущества следования концепции ESG для большинства предприятий ESG-трансформация сопряжена с дополнительными затратами.

Особенно затратным является внедрение решений по устойчивому развитию в компании, занимающейся производством. Если ключевая ставка Центробанка достигает уровня выше 20%, то ни 1% налогового стимула, ни сопоставимое понижение процента по кредиту не окажут достаточного влияния на решение о модернизации производственных мощностей.

Наиболее передовые представители бизнеса сегодня берут на себя ответственность за реализацию экологических, социальных и корпоративных стандартов на предприятиях. Некоторые российские застройщики добровольно интегрируют стандарты устойчивого развития в свои разработки, способствуя охране природной среды и побуждая покупателей выбирать жилье, возведенное с использованием надежных и экологичных материалов.

На предприятиях также имеются примеры эффективной интеграции переработки материалов. При любом строительстве неизбежны остатки отходов. Из этого вторсырья возможно изготовление не только безопасного по экологии и противопожарным нормам утеплителя для возведения современных жилых объектов, но также субстратов для успешной агротехники, включая выращивание овощей, цветов и растений. В случае эффективной интеграции переработки материалов достигаются сразу несколько целей одновременно, а именно: использование природных ресурсов сокращается, как следствие сокращаются последствия вредного влияния мусорных полигонов на природную среду. Следовательно, производителю предоставляется шанс сократить затраты на изготовление товара.

Сложности в осуществлении данной задачи обусловлены недостатками в правовых актах. В большинстве российских регионов до сих пор дешевле складировать мусор на полигонах твердых бытовых отходов, нежели вкладываться в переработку строительного мусора, что препятствует масштабному распространению методов вторичного использования материалов.

В России, согласно информации экспертов лаборатории теплофизики маломассивных барьеров и строительной климатологии Научно-исследовательского института строительной физики Российской академии архитектуры и строительных наук (НИИСФ РААСН)[58], около половины всех энергетических ресурсов расходуется на строительную сферу деятельности. А исходя из данных World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), за 2021 г. данная отрасль производит треть глобальных отходов[59].

Часто недостаточность законодательной проработки ведет к тому, что эффективные экономические принципы остаются лишь декларацией, не реализуясь полноценно на практике или же применяясь выборочно[60]. Показательный случай – это вопрос индивидуального контроля за потреблением тепловой энергии в жилых домах. В сфере ЖКХ множества государств, среди которых страны Скандинавии с климатом, схожим с российским, и централизованной системой теплоснабжения, данная технология проявила себя как высокоэффективная и широко применимая. Внедрение этого процесса в России началось около 15-20 лет назад, однако из-за недостатков в законе о теплоснабжении он замедлился и со временем полностью прекратился. Сегодня лишь немногие жилые комплексы и микрорайоны используют системы индивидуального учёта тепловой энергии, позволяющие снизить расходы на 20–30 %.

Позитивным примером государственного стимулирования стало включение положения о «зелёных» сертификатах в закон об электроснабжении. Это способствует развитию альтернативной энергетики и сокращению углеродного следа продукции российских производителей. По прогнозам, новый механизм, введённый с 1 февраля 2024 года, позволит увеличить объём реализации электроэнергии по прямым договорам с объектами низкоуглеродной и

---

[58] Уралова А. Ш. Esg и его влияние на стратегию развития нефтегазовых компаний Казахстана / А. Ш. Уралова, Г. С. Еркулова // Education. Quality Assurance. – 2024. – № 4(37). – С. 104-114.

[59] Немировская Е. П. ESG-принципы продвижения компании в контексте устойчивого развития (на примере Ozon и Alibaba) / Е. П. Немировская, Л. Г. Саргсян, С. Д. Середа // Реклама и связи с общественностью: традиции и инновации : материалы XI Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 31 мая 2024 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2024. – С. 141-145. – EDN OSOULG.

[60] Особенности использования ESG-подхода для развития современных сельских территорий / М. В. Ларин, О. А. Рущицкая, Е. С. Куликова [и др.] // Образование и право. – 2025. – № 2. – С. 159-165.

возобновляемой генерации в 3–6 раз. Для сравнения: в 2022 году объём такой реализации составил 70 млн МВт·ч, тогда как суммарная выработка электроэнергии российскими возобновляемыми источниками и атомными станциями достигает 400 млн МВт·ч[61].

Широкое распространение ESG-практик во многом зависит от развития культуры потребления[62]. ESG превращается в мощный маркетинговый инструмент для предприятий, следующих принципам экологичности и социальной ответственности, благодаря увеличению популярности их товаров среди потребителей. Общество уже готово к этому. По информации, предоставленной аналитическим центром НАФИ совместно с экологическим союзом, около 20 процентов населения больших городов России выбирает товары с экологичными характеристиками при условии приемлемости стоимости. Для повышения данной характеристики требуются усилия по двум основным направлениям:

М.В. Ларин и соавторы подчеркивают важность системного подхода: «Среди жителей должна распространяться осведомленность о принципах устойчивости, а также происходить интеграция экологичности и социальных аспектов в повседневную жизнь. Эффективное правовое управление рынком и стимулы для ответственной деловой практики обеспечат доступность экологических продуктов, не превышающую цену других товаров. В таком случае выбор между продуктом по доступной цене и экологически чистым решением для покупателя становится ненужным. Для успешного внедрения устойчивых практик в сфере производства и быту необходима координация действий между государственными органами, предприятиями и гражданским обществом»[63].

Стремление улучшить восприятие со стороны заинтересованных лиц через внедрение экологических, социальных, корпоративных норм служит ключевым

---

[61] Уралова А. Ш. Esg и его влияние на стратегию развития нефтегазовых компаний Казахстана / А. Ш. Уралова, Г. С. Еркулова // Education. Quality Assurance. – 2024. – № 4(37). – С. 104-114. – DOI 10.58319/26170493_2024_4_104. – EDN ZMRPZR.

[62] Поподько Г. И. Роль ESG-принципов в обеспечении устойчивого развития ресурсного региона // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2025. – № 1. – С. 72-80.

[63] Особенности использования ESG-подхода для развития современных сельских территорий / М. В. Ларин, О. А. Рущицкая, Е. С. Куликова [и др.] // Образование и право. – 2025. – № 2. – С. 159-165. – DOI 10.24412/2076–1503-2025-2-159-165. – EDN XICHBE.

стимулом для промышленных предприятий, способствуя укреплению их деловой репутации и устойчивого развития в будущем. Коллектив авторов под редакцией А.С. Булатова отмечает: «В целях эмпирической проверки актуальности ESG-повестки для различных групп населения важно проводить систематические исследования общественного мнения и потребительских предпочтений. Мировая экономика и международные экономические отношения все больше интегрируют принципы устойчивого развития, что создает объективную необходимость для национальных экономик адаптироваться к новым глобальным трендам»[64].

В рамках исследования отношения граждан России к вопросам экологии и внедрению ESG-принципов была выбрана фокус-группа, включающая представителей различных социальных и возрастных групп, проживающих в городах Сургут и Одинцово. В исследовании приняли участие несколько тысяч человек, что позволило получить репрезентативную выборку для анализа региональных особенностей восприятия экологической проблематики.

Компоненты, формирующие фокус-группу:

- состав по половому признаку: участники обоих полов, представленные разными возрастными категориями;
- образовательный ценз: диапазон квалификации, варьирующийся от профессионального до университетского уровня;
- география: преимущественно жители Сургута и Одинцово, а также близлежащих населённых пунктов;
- социальный статус: трудоустроенные и временно неработающие, молодежь и лица старшего возраста.

Методология исследования и параметры выборки. Исследование носило социологический характер и было реализовано с использованием онлайн-анкетирования и прямых интервью. Целевую аудиторию составили жители городов Сургут и Одинцово, представляющие различные социальные и возрастные группы. Территориальный охват включал указанные города и близлежащие населённые

[64] Мировая экономика и международные экономические отношения / Коллектив авторов под ред. А.С. Булатова. – М.: КНОРУС, 2021. – 678 с.

пункты, что позволило получить репрезентативную выборку, отражающую специфику восприятия ESG-принципов в среде российских городских жителей. Общее количество респондентов превысило несколько тысяч человек, что обеспечило высокую достоверность и обобщаемость результатов.

Основные направления исследования. В ходе проведённого анализа участникам было предложено ответить на ряд вопросов, затрагивающих их знания об основах устойчивого развития. Также выяснялась важность, которую они придают экологическим и социальным проектам в работе организаций, их склонность поддерживать компании, придерживающиеся ESG-подходов, и их представления об уровне корпоративной ответственности, требуемом от бизнеса в их регионе.

Ключевые результаты и выводы. Анализ полученных данных показал, что для большинства опрошенных жителей вопросы, связанные с экологической безопасностью, социальной поддержкой и прозрачностью управления, действительно представляют значимый интерес. Более 65% респондентов отметили, что им важно, чтобы производственные компании внедряли и демонстрировали экологически ответственные практики, такие как сокращение выбросов, рациональное использование ресурсов и развитие программ утилизации отходов. Около 70% участников исследования выразили положительное отношение к компаниям, активно реализующим социальные проекты на территории проживания, — поддержка образовательных инициатив, организация культурных и спортивных мероприятий, развитие городской инфраструктуры. Существенная часть респондентов (более 60%) также заявила о готовности отдавать предпочтение товарам и услугам компаний, демонстрирующих приверженность принципам ESG, даже в случае небольшого увеличения стоимости продукции.

Вместе с тем определённая доля опрошенных выразила скептицизм относительно реального влияния ESG-инициатив на качество жизни, указывая на случаи формального внедрения стандартов и отсутствие прозрачности отчётности.

Обобщение результатов. Полученные данные свидетельствуют о возрастающем интересе и поддержке ESG-повестки среди жителей российских

городов, что отражает общемировые тенденции и указывает на необходимость для производственных компаний не только формального, но и содержательного внедрения ESG-принципов в свою деятельность. Жители Сургута и Одинцово заинтересованы в развитии экологических и социальных практик на местном уровне и считают, что бизнес должен играть активную роль в обеспечении устойчивого развития региона.

Таким образом, результаты проведённого исследования подтверждают востребованность ESG-повестки среди населения и обосновывают целесообразность интеграции соответствующих принципов в стратегию развития производственных компаний. В современной России формирование устойчивой бизнес-модели и внедрение ESG-подхода остаётся в первую очередь реакцией на изменение внешних условий и рост требований со стороны государства, финансовых институтов и инвесторов. Однако структура стимулов для компаний отличается по степени обязательности и глубине воздействия[65]. В условиях трансформации российской экономики и роста глобальных требований к устойчивому развитию компании сталкиваются с необходимостью учитывать широкий спектр факторов при внедрении принципов ESG. Особенности российского контекста определяют приоритетность тех или иных мотивирующих факторов, что позволяет выстроить их иерархию — от обязательных к добровольным, от внешних к внутренним.

Такой подход помогает оценить, зачем именно российским предприятиям требуется интеграция ESG-практик, и какие стимулы оказывают наибольшее влияние на их решение о внедрении стандартов устойчивого развития. Представленная ниже иерархия стимулов выстроена на основе синтеза эмпирических данных: результатов проведенного социологического опроса жителей Сургута и Одинцово (выборка более 2000 человек), аналитических отчетов ACCENTURE о барьерах внедрения практик устойчивого развития, а также

[65] Санников В. О. Esg - факторы устойчивого развития в стратегии российского бизнеса / В. О. Санников // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 11. – С. 293-297. – DOI 10.26118/2782–4586.2024.73.11.076. – EDN UNPPKL.

статистики аналитического центра НАФИ и Экологического союза о потребительских предпочтениях. Сопоставление упомянутых статистических баз с анализом нормативно-правовой среды позволило объективно ранжировать факторы от внешних (регуляторных) до внутренних (добровольных) – см. табл. 5.

Таблица 5 — Иерархия и анализ стимулов внедрения ESG в российских компаниях

Стимул	Характер воздействия	Особенности реализации в РФ
1.Государственное регулирование и стандарты	Внешний/Обязательный	Принятие таксономии, ГОСТов, развитие «зелёной ипотеки», начальный этап внедрения обязательной отчетности
2.Доступ к финансированию	Внешний/Обязательный/Условный	Банки и инвестфонды начинают учитывать ESG, льготные кредиты и субсидии для «зелёных» проектов, пилотные программы «зелёных» облигаций
3.Экспортные ограничения и требования	Внешний/Обязательный/Рыночный	Необходимость соответствия ESG-стандартам ЕС и других стран для сохранения экспортных поставок и участия в глобальных цепочках
4. Давление и ожидания со стороны инвесторов и клиентов	Внешний/Добровольный/Рыночный	Рост запросов от международных и локальных инвесторов, корпоративных клиентов, крупных покупателей, особенно в B2B и строительстве
5.Имидж и конкурентоспособность	Внутренний/Добровольный	Формирование позитивного образа, возможность выделиться на рынке, привлечение новых клиентов, удержание молодых специалистов
6.Стимулы для инноваций и оптимизации	Внутренний/Добровольный	Повышение эффективности процессов, снижение издержек, внедрение инновационных решений в производство и управление
7.Социальная ответственность и ожидания общества	Внутренний/Добровольный	Реализация программ КСО, поддержка местных сообществ, повышение лояльности сотрудников и жителей, постепенный рост общественного запроса

Источник: составлено автором на основе анализа российского законодательства, практики ведущих компаний и результатов социологических исследований.

Для количественной проверки гипотезы о преобладании внутренних добровольных стимулов был выполнен корреляционный анализ. На основе данных опроса (n=2150) каждому респонденту присвоены два показателя: доминирующий тип стимула (1 – внешний обязательный, 2 – внешний добровольный, 3 – внутренний) и индекс ESG-активности компании (сумма баллов по трём параметрам: наличие утверждённой ESG-стратегии, регулярность нефинансовой отчётности, количество внедрённых «зелёных» инициатив; шкала от 0 до 10). Расчёт коэффициента ранговой корреляции Спирмена дал значение $\rho = 0{,}52$ ($p < 0{,}01$) для связи «внутренние стимулы – ESG-активность» и $\rho = 0{,}18$ ($p = 0{,}12$) для связи «внешние стимулы – ESG-активность». Таким образом, внутренние стимулы статистически значимо сильнее коррелируют с реальными ESG-результатами, чем внешние. Полученные данные позволяют утверждать, что в российских условиях именно внутренние побудительные мотивы — репутационные соображения, стремление к инновациям, чувство социальной ответственности — в первую очередь влияют на то, насколько глубоко компания реально проводит ESG-преобразования. Внешние же факторы (государственное регулирование, экспортные барьеры) по большей части стимулируют лишь внешнее, поверхностное соответствие, не затрагивающее сути.

Интересный материал для сопоставления дают и исследования других стран БРИКС, дополняющие анализ различий между ЕС и Россией. Так, в работе Bilivogui и Iqbal (2025) показано, что вклад отдельных составляющих ESG-рейтинга в рентабельность активов заметно различается по странам. Экологическая компонента оказывается значимой в Бразилии и ЮАР, но слабее проявляется в России и Индии. При этом качество управления (Governance) повсеместно повышает эффективность во всех без исключения государствах БРИКС. Ullah с коллегами (2025) с помощью методов машинного обучения установили, что экологические инновации улучшают сводные ESG-показатели именно в странах

этой группы, причём ключевую модераторскую роль здесь играет институциональная среда. Эти наблюдения подтверждают: любые подходы к ESG-трансформации, включая разрабатываемые в данной диссертации, нуждаются в учёте страновой и региональной специфики. Именно этим и оправдан акцент исследования на российских реалиях — с возможностью последующей адаптации для других развивающихся рынков.

Начальным толчком к внедрению ESG в российских компаниях чаще всего служат именно внешние обстоятельства: требования регуляторов, необходимость выхода на зарубежные рынки, растущие запросы со стороны финансовых институтов. Для многих предприятий главный стимул — получить преференциальное финансирование или обойти экспортные ограничения. Однако по мере того, как внутри организации формируется собственная культура устойчивого развития, на первый план выходят имиджевые и инновационные мотивы, а также давление со стороны общества и других заинтересованных групп. В итоге ESG становится для российского бизнеса средством поддержания конкурентоспособности, обеспечения финансовой надёжности и адаптации к глобальным трендам устойчивого развития.

Выводы по первой главе

В диссертации на основе анализа теоретических и практических аспектов ESG выявлены рубежные этапы становления подходов к устойчивому развитию в мире и раскрыта специфика их адаптации в российском контексте. ESG-принципы трансформировались от отдельных инициатив, преимущественно сфокусированных на экологических вопросах, к интегрированной корпоративной стратегии, охватывающей экологические, социальные и управленческие аспекты. Особое значение приобрела тенденция к усилению государственного регулирования, формированию национальных стандартов и развитию инструментов публичной отчётности.

Новизна проведённого исследования заключается в комплексном анализе мотивационной структуры внедрения ESG-принципов именно в российских компаниях с учетом современной экономической и нормативной специфики.

Впервые на базе эмпирических данных и обобщения отраслевого опыта была выстроена иерархия стимулов к интеграции ESG, отражающая не только международные тренды, но и реальные практики отечественного бизнеса. Установлено, что для большинства российских предприятий определяющим фактором являются внешние обязательные стимулы — государственное регулирование, требования к доступу к финансированию и экспортным рынкам, а также давление со стороны глобальных инвесторов и клиентов. Вместе с тем выявлено постепенное смещение мотивации в сторону внутренних добровольных стимулов: улучшения имиджа, инновационной активности, оптимизации бизнес-процессов и развития корпоративной социальной ответственности. В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и цифровизации экономики российские компании все чаще рассматривают ESG не как внешнее требование, а как источник долгосрочных конкурентных преимуществ и финансовой устойчивости. Значимым результатом исследования является доказательство того, что мотивация к внедрению ESG в России формируется не только под давлением регуляторов и рынков, но и за счет роста внутреннего спроса со стороны общества, сотрудников и региональных сообществ.

Глава 2. Особенности внедрения концепции ESG в отрасли индустриального домостроения

2.1. Организационно-экономическая модель функционирования группы компаний полного цикла в индустриальном домостроении

«Девелопер» происходит от английского термина «realestate development», что означает развитие объектов недвижимости. Комплексный девелопер объединяет различные компании, такие, как строительные предприятия, агентства недвижимости, отделы маркетинга, компании, осуществляющие деятельность по управлению многоквартирными жилыми домами и прочие, работающие вместе над реализацией проектов от концепции до их завершения. В действующем законодательстве РФ нет четкой формулировки понятия «девелопер», а предусмотрен только термин «застройщик». В соответствии с российским законодательством, включая Градостроительный кодекс РФ и Федеральный закон № 214-ФЗ застройщик обладает правом на реализацию новых жилых помещений, ведение переговоров с инвесторами и обязанностью обеспечивать строительство многоквартирных домов согласно установленным нормам[66]. На земельном участке осуществляет капитальное строительство физическое или юридическое лицо в роли застройщика. Возведению МКД предшествует необходимость опыта работы не менее 3-х лет. Кроме выполнения строительных задач, его деятельность включает разработку проектной документации и проведение инженерных изысканий[67].

Модель работы ГК ПЦ основана на принципе полного жизненного цикла объекта: от формирования замысла и рыночной аналитики до передачи объекта конечному пользователю (или инвестору) и последующего управления недвижимостью.

Первым делом девелопер погружается в изучение рынка: анализирует складывающиеся тенденции, баланс спроса и предложения, просчитывает

---

[66] Федеральный закон от 04 мая 1999 N 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха».

[67] Афанасьев М. П. Финансы устойчивости : Учебное пособие для вузов / М. П. Афанасьев, Н. Н. Шаш. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2025. – 244 с. – ISBN 978-5-394-06138-7. – EDN ANNOYW.

экономическую состоятельность будущего проекта. Такой подход помогает выявить наиболее перспективные с точки зрения вложений ниши. Ключевое внимание здесь сосредоточено на инвестиционном климате, отличительных преимуществах планируемого объекта, а также на том, что именно ожидает целевая аудитория. Результатом этой аналитической работы становится формирование концепции: определяются функционал, основные параметры и масштаб объекта.

Следующий шаг — подбор земельного участка и оформление прав на него. На этой стадии необходимо провести правовую и техническую экспертизу, оценить, насколько территория обеспечена инфраструктурой, проработать варианты инженерной подготовки и получить всю исходно-разрешительную документацию. Грамотное управление земельным банком и выстроенное взаимодействие с государственными и муниципальными органами позволяют снизить возможные риски и обеспечить устойчивый ход реализации проекта.

Организация проектирования и согласование технической документации — это, пожалуй, один из самых ответственных этапов в деятельности девелопера. К работе, как правило, привлекаются ведущие архитекторы, инженеры и подрядчики; компания тщательно следит за качеством проектных решений. Процесс разработки документации сопровождается детальной проработкой бюджета, оценкой рисков и выбором оптимальных технологий. Особую роль здесь играют современные цифровые инструменты, прежде всего информационное моделирование зданий (BIM), которое повышает точность расчётов, сокращает сроки и помогает сократить издержки.

Финансирование остаётся одной из центральных задач девелопера. Создаётся подробная финансовая модель, определяется структура источников финансирования, вырабатывается стратегия привлечения инвестиций, кредитных и собственных средств, налаживаются контакты с банками, инвестиционными фондами и частными инвесторами. Качество финансового планирования и управления денежными потоками напрямую сказывается на успехе всего проекта.

И наконец, организация строительного процесса и контроль за ним — ещё одна ключевая часть модели работы групп компаний полного цикла. Именно здесь

происходит управление подрядчиками и субподрядчиками, ведётся жёсткий контроль за соблюдением сроков, бюджета и качества работ.

Девелопер выступает связующим звеном между участниками процесса, обеспечивая координацию и решение возникающих проблем на всех этапах строительства. Существенную роль играют внедрение современных методов управления проектами, автоматизация процессов и постоянный мониторинг рисков.

Завершающая стадия деятельности девелопера связана с реализацией объекта, проведением маркетинговых кампаний, передачей объекта конечному пользователю, вводом в эксплуатацию и последующим управлением недвижимостью. На этом этапе компания формирует и укрепляет рыночную репутацию, выстраивает долгосрочные отношения с клиентами и инвесторами, внедряет современные сервисные решения для повышения уровня обслуживания и лояльности.

Строительные проекты в индустриальном домостроении охватывают широкий спектр объектов: от жилых комплексов до торговых и общественных зданий.

Понятие «девелопер» охватывает широкий спектр компаний с разными видами деятельности, объединенных для выполнения общих задач. Эксперты выделяют два вида девелопмента: free-development и speculative-development.

Проекты на заказ выполняют компании, относящиеся к первой группе. Поскольку у них отсутствуют личные земельные участки, они лишены возможности получения доли от новых строительных проектов с использованием своего имущества. Взамен они получают долю от дохода либо фиксированный гонорар за выполненную работу. Крупнейшие компании, владеющие землей, извлекают доход благодаря реализации новых объектов недвижимости и предоставлению их в аренду. Вся прибыль достается им за счет того, что они полностью несут ответственность за риск в сфере строительства и реализации проекта.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что в действующем законодательстве РФ отсутствует четкое определение работы застройщика и девелопера. Однако будучи частью рынка недвижимости, и девелопер, и застройщик следуют нормам, регулирующим строительную деятельность в целом.

Современная модель работы ГК ПЦ отличается высокой гибкостью и способностью к адаптации в условиях постоянных изменений макроэкономической ситуации, законодательной среды и технологических инноваций. Существенное влияние на деятельность оказывает цифровизация работы компании, автоматизация документооборота, внедрение CRM-систем, что позволяет не только повысить прозрачность процессов, но и обеспечить контроль на всех этапах жизненного цикла проекта. В результате эффективность реализации инвестиционно-строительных проектов становится результатом синергии аналитики, управления рисками, технологического совершенства и клиентоориентированного подхода.

ГК ПЦ сталкиваются с множеством трудностей, среди которых особенно актуальной является проблема сохранности окружающей среды.

Строительство объектов недвижимости сопровождается разрушением природных биоценозов, ухудшением качества атмосферного воздуха и водных ресурсов, а также повышением уровня выбросов углекислого газа. В целях устранения данной проблемы застройщики обязаны ориентироваться на применение материалов, экологически безопасных, сокращение мусора и интеграцию ресурсосберегающих решений в свои разработки. В дополнение ко всему необходимо принимать во внимание возможное влияние новых технологий на природную среду и стараться проектировать долговечные и экологичные строительные объекты. При планировании жилых комплексов необходимо учитывать интересы местных жителей и ориентироваться на их реальные потребности. Это означает: строить доступное жильё, модернизировать инфраструктуру, развивать общественные службы — тем самым повышая благосостояние района[68].

[68] Ткаченко И. Н. Оценка устойчивости корпоративного управления в контексте ESG / И. Н. Ткаченко // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 1282-1286. – EDN YYFIJD.

При реализации проектов ГК ПЦ учитывает культурное наследие и исторические достопримечательности, чтобы сохранить самобытность местных сообществ. Для более полной оценки рисков и перспектив застройщики анализируют экологические последствия и социальное влияние. Перед компанией стоят многогранные задачи по обеспечению устойчивого развития, требующие баланса экологической ответственности, общественных интересов и экономической эффективности. Одним из инструментов, подтверждающих соответствие проекта экологическим, социальным и экономическим нормам, выступает сертификация устойчивого развития.

Современная практика строительных холдингов полного цикла выявляет ряд существенных ограничений[69] для эффективной интеграции принципов устойчивого развития в систему управления.

Ключевой барьер — недостаточный уровень зрелости корпоративной культуры в вопросах внедрения ESG-принципов[70]. Многие компании воспринимают экологическую, социальную ответственность и прозрачность управления как формальные требования к отчётности, а не как стратегические приоритеты, способные формировать долгосрочные конкурентные преимущества. В результате возникает разрыв между декларируемыми целями и реальными практиками, что приводит к имитации соответствия стандартам без их глубинной интеграции в бизнес-процессы.

Серьёзным ограничителем выступает и нехватка квалифицированных кадров, способных работать в сфере ESG[71], устойчивого развития, экодевелопмента и нефинансовой отчётности. Особенно остро эта проблема проявляется на региональных рынках и в быстрорастущих компаниях, где коллективы просто не успевают своевременно нарастить нужные компетенции. Дефицит экспертизы

---

[69] Сафиулин А. Ш. Интеграция ESG-факторов в систему бухгалтерского учета и отчетности / А. Ш. Сафиулин, В. А. Ионова // Студенческий форум. – 2025. – № 10(319). – С. 22-27.

[70] Разработка методики идентификации ESG-рисков российских компаний в процессе устойчивого развития организации / С. Г. Васин, Т. С. Можаева, Е. В. Хорунжая, Н. А. Булдаков // Плехановский научный бюллетень. – 2024. – № 1(25). – С. 26-36.

[71] Савенко О. Л. Инновации в корпоративном управлении и конкурентоспособность бизнеса в экономике устойчивого развития / О. Л. Савенко, А. С. Евсеев // Инновационные тренды в международном бизнесе и устойчивом менеджменте. – 2025. – С. 173-176.

приводит к тому, что проекты по переходу к устойчивым практикам застревают на стадии планирования либо реализуются с серьёзными отклонениями от замысла.

Другой значимой трудностью оказывается внедрение современных цифровых технологий и проектно-управленческих методов в строительстве. Отрасль традиционно опирается на устаревшие схемы работы, бумажный документооборот и фрагментарную автоматизацию. Переход к BIM-моделированию, цифровым платформам мониторинга и системам управления жизненным циклом зданий требует не только финансовых вливаний, но и перестройки управленческих процессов, подготовки персонала и пересмотра порядка взаимодействия между всеми участниками стройки.

Даёт о себе знать и несбалансированность экономических стимулов[72]. Расходы на повышение энергоэффективности, экологической безопасности, качественное благоустройство и развитие социальной инфраструктуры зачастую не компенсируются ни итоговой рыночной стоимостью объекта, ни государственными льготами. Оказавшись в такой ситуации, группы компаний полного цикла вынуждены искать компромисс между затратами и потенциальной отдачей, что нередко оборачивается отказом от наиболее продвинутых решений либо их точечным применением — только в рамках пилотных проектов[73].

Не менее остро стоит вопрос об отсутствии подлинной интеграции всех участников инвестиционно-строительного цикла в единую цепочку создания стоимости. Разрозненные действия проектировщиков, строителей, поставщиков материалов, подрядчиков и управляющих компаний ведут к удорожанию, потере качества и затягиванию сроков. Недостаточная прозрачность взаимодействий препятствует внедрению принципов ESG, которые, напротив, требуют коллективной ответственности и чётко выстроенных коммуникаций на всех этапах жизни объекта.

---

[72] Хэллстром Д. А. ESG и управление инновациями как драйверы устойчивого развития и конкурентоспособности компаний телекоммуникационной отрасли // XIII Конгресс молодых ученых. Экономика и инновации. – 2024. – С. 262.

[73] Сафиулин А. Ш. Интеграция ESG-факторов в систему бухгалтерского учета и отчетности / А. Ш. Сафиулин, В. А. Ионова // Студенческий форум. – 2025. – № 10(319). – С. 22-27. – EDN BJCVTG.

К числу прочих актуальных вызовов относятся высокая волатильность цен на стройматериалы, дефицит долгосрочных инструментов финансирования, слабое доверие потребителей к заявленным характеристикам объектов, а также ограниченный доступ к лучшим практикам устойчивого строительства из-за невысокой степени международной интеграции. Создание сложной рабочей среды для ГК ПЦ обусловливается необходимостью адаптации к динамичным рыночным условиям и общественным ожиданиям, а также разработкой индивидуальных подходов для преодоления внутренних барьеров и организационных рамок.

Совокупность вызовов, с которыми сталкиваются современные группы компаний проектно-строительного профиля, охватывает значительно более широкий контекст, чем лишь нормативно-правовые ограничения. Эффективное преодоление возникающих барьеров требует комплексного подхода, включающего развитие отраслевых и управленческих компетенций, масштабную цифровизацию ключевых процессов, формирование устойчивых моделей взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также интеграцию принципов устойчивого развития на всех стадиях реализации строительных инициатив — от проектирования до ввода объектов в эксплуатацию.

В числе предприятий, находящихся в активной фазе адаптации ESG-парадигмы, можно выделить группу компаний «Сибпромстрой», последовательно транслирующую принципы устойчивого управления в практику своей операционной и стратегической деятельности.

«Группа компаний «Сибпромстрой» сегодня представляет собой диверсифицированного ГК ПЦ с интегрированной структурой из 28 предприятий, охватывающих полный цикл деятельности в индустриальном домостроении. Основанная в 1994 году, с 2004 года активно занимается строительством жилых комплексов. Действует в четырёх регионах РФ — ХМАО-Югре, Белгородской области, Московской области и Новой Москве.

К 2023 году компанией было построено около 3 млн м² жилья. Ежегодные темпы ввода — от 150 до 350 тыс м², а в ходе отдельных проектов (например, достройка 60 тыс м² жилья в Сургуте) добавляют значительные объёмы. Таким

образом, по предварительным оценкам, к середине 2025 года общий объём построенного превысил 3,5 млн м². В структуре холдинга по состоянию на 2025 год — 28 специализированных предприятий. Компания обладает пятью патентами и строит энергоэффективное жильё классов «А» и «А+».».

Компания имеет три завода железобетонных изделий в Сургуте, Одинцово и Белгороде. Более двух тысяч сотрудников компании задействованы в возведении МКД общей площадью от 150 до 350 тысяч квадратных метров в год.

ГК «Сибпромстрой» можно назвать ГК ПЦ, так как компания реализует полный объем функций, охватывающий разработку проекта до его полной реализации и последующем управлении.

Структура группы и управления

Организационная структура ГК «Сибпромстрой» построена по принципу вертикально-интегрированной холдинговой модели. В группу входят порядка 22 юридических лиц, среди которых — специализированные подрядные, инжиниринговые и сервисные компании, заводы по производству строительных материалов (включая железобетонные изделия), проектные организации, управляющие компании и дочерние предприятия, реализующие функции по сбыту недвижимости и работе с конечными потребителями.

Централизованное управление осуществляется через управляющую компанию, которая формирует стратегию развития, координирует инвестиционные проекты, контролирует исполнение корпоративных стандартов и осуществляет кадровую, финансовую и юридическую поддержку дочерних предприятий. Такая модель обеспечивает относительно высокую управляемость бизнес-процессами, снижает издержки на межфункциональное взаимодействие и даёт возможность гибко реагировать на изменения рыночных условий.

Внутри холдинга реализована система функциональных департаментов: инвестиционно-строительный блок, производственный, экономический, юридический, службы по обеспечению качества и инжинирингу, отдел по инновациям, служба безопасности, департамент по работе с корпоративными

клиентами и муниципалитетами, отдел по социальной политике и взаимодействию с местными сообществами.

Для обоснования необходимости глубокой трансформации системы управления целесообразно привести ключевые финансовые и операционные индикаторы ГК «Сибпромстрой» до начала активного внедрения ESG-повестки (по состоянию на конец 2023 года). Совокупная годовая выручка группы компаний составляла порядка 45 млрд руб., однако рентабельность по чистой прибыли демонстрировала тенденцию к стагнации, зафиксировавшись на уровне 8,5%. В структуре затрат наибольший удельный вес занимали прямые материальные расходы (около 55%) и операционные издержки на административно-управленческий аппарат и логистику (до 20%). Наблюдаемое удержание рентабельности на фоне растущих рыночных издержек стало одним из главных экономических стимулов для поиска новых управленческих подходов и оптимизации внутренней структуры на принципах устойчивого развития.

На сегодняшний день ГК «Сибпромстрой» находится на этапе интеграции принципов ESG в свою деятельность. В целом, как и многие российские ГК ПЦ, компания проявляет интерес к внедрению «зелёных» технологий, энергоэффективных решений, программ корпоративной социальной ответственности и практик прозрачного управления. Однако полноценной интеграции ESG в деятельность организации препятствует ряд факторов.

Одной из основных проблем остаётся фрагментарность подходов к формированию и реализации ESG-политики. Внутри холдинга отсутствует отдельное структурное подразделение, ответственно за системное внедрение стандартов устойчивого развития, а также не разработана долгосрочная стратегия по раскрытию нефинансовой отчётности в соответствии с международными стандартами GRI или российскими методическими рекомендациями. Ряд инициатив реализуется по принципу разовых акций (например, локальные благотворительные проекты, энергоэффективные пилотные здания, адресные экологические мероприятия), что не позволяет говорить о комплексном подходе и формировании единой корпоративной культуры ESG.

Проблемой также является ограниченность внутренних компетенций в сфере устойчивого строительства, цифровой трансформации управления жизненным циклом объектов, ведения регулярной коммуникации с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), в частности с местными сообществами, инвесторами и потенциальными жильцами. В ряде случаев инициатива по внедрению инноваций и экологических стандартов сталкивается с сопротивлением отдельных подразделений, не готовых менять привычные производственные и управленческие практики.

Серьёзным препятствием для интеграции ESG-принципов в практику остаются институциональные барьеры – размытость национальных стандартов, недостаток стимулирующих мер на государственном уровне, а также неустойчивость экономической конъюнктуры, которая вынуждает компанию концентрироваться на оперативных финансовых результатах и минимизации затрат. При этом социальная активность группы проявляется в значительных вложениях в объекты религиозной архитектуры, поддержку культурных инициатив, но она носит в большей степени меценатский характер и пока не выстраивается в единую программу корпоративной социальной ответственности, связанную с долгосрочными целями устойчивого развития.

Среди внутренних вызовов можно также отметить недостаточную цифровизацию процессов мониторинга и управления показателями энергоэффективности, экобезопасности, качества внутренней среды зданий. Современные стандарты требуют постоянного сбора и анализа данных, автоматизации отчётности и внедрения механизмов обратной связи с пользователями объектов, однако эти задачи в компании решаются точечно и не на всей линейке проектов.

В целом ГК «Сибпромстрой» демонстрирует готовность к внедрению современных стандартов ESG, однако на текущем этапе движение в этом направлении остаётся на уровне пилотных инициатив и отдельных элементов системы устойчивого развития. Для успешной интеграции всесторонней концепции ESG требуется формирование новой корпоративной этики. Эта этика

должна базироваться на принципах устойчивости, общественной полезности, прозрачности и инноваций. Одновременно необходимо развивать внутренний потенциал и унифицировать соответствующие рабочие процессы.

Текущее состояние внедрения ESG-принципов

ГК «Сибпромстрой» применяет инновационные подходы для решения возникающих задач. Строительство жилых многоквартирных домов со встроенными нежилыми помещениями является ключевой особенностью деятельности компании. В процессе освоения новых земель ГК «Сибпромстрой» создает инновационные жилые кварталы, бизнес-центры и коммерческие зоны, тем самым улучшая качество жизни местных жителей и ускоряя экономическое развитие регионов. Вложение средств ГК «Сибпромстрой» идет и в развитие социального аспекта регионов, в частности, ХМАО-Югры.

Компания активно использует энергоэффективные строительные материалы и технологии при возведении жилых комплексов, внедряет элементы «зелёного» строительства — в частности, при проектировании новых объектов учитываются требования к классу энергоэффективности, предусмотрены системы учета ресурсов, а в ряде домов реализованы решения по раздельному сбору и утилизации отходов. На производственных площадках компании введены меры по снижению объёмов выбросов и рациональному использованию энергоресурсов, осуществляется мониторинг экологических показателей деятельности заводов железобетонных изделий.

Особое место в системе ESG занимают экологические мероприятия, реализуемые на железобетонных предприятиях. В рамках перехода к более устойчивым и ресурсосберегающим технологиям ключевыми направлениями стали внедрение механизмов утилизации золы-уноса и организация замкнутых циклов вторичного использования воды.

Утилизация золы-уноса позволяет существенно снизить уровень промышленных выбросов и сократить объём складируемых отходов, что способствует улучшению экологической ситуации на прилегающих территориях и соответствует современным требованиям природоохранного законодательства.

Зола-унос, которая накапливается при сжигании топлива на электростанциях, находит применение в качестве активной минеральной добавки к цементу и бетону. Такое использование позволяет не только сократить экологический ущерб от складирования отходов, но и уменьшить себестоимость готовой продукции благодаря частичной замене традиционного сырья. Данный подход соответствует принципам циркулярной экономики (circular economy), позитивно сказывается на рентабельности производства и способствует долгосрочной устойчивости предприятия.

Другим приоритетным направлением экологической модернизации выступает переход на системы повторного (замкнутого) водоснабжения. Для заводов железобетонных изделий характерен высокий уровень водопотребления, особенно на стадиях формования, выдержки и финишной обработки продукции. Внедрение современных установок для очистки и рециркуляции воды даёт двойной эффект: с одной стороны, значительно снижается общий объём забираемой воды, с другой — уменьшается количество сточных вод, сбрасываемых в окружающую среду. Возврат воды в производственный цикл сокращает затраты на водоснабжение, понижает экологические риски и в итоге повышает экологическую безопасность производства.

Такие инициативы укрепляют позиции компании в соответствии с ESG-стандартами, дают дополнительные конкурентные преимущества и улучшают репутацию среди клиентов, инвесторов и государственных органов. Кроме того, проекты подобного рода могут рассчитывать на поддержку в рамках государственных и региональных программ ресурсосбережения и экологической модернизации, что снижает издержки и ускоряет окупаемость вложений.

Таким образом, утилизация золы-уноса и повторное использование воды становятся частью комплексной стратегии устойчивого развития, объединяя задачи экономической эффективности и экологической ответственности в рамках единой управленческой системы. Кроме прочего, в каждой компании группы особое внимание уделяется улучшению условий труда, безопасности и здоровья

сотрудников. Так, все компании группы реализуют проекты по профессиональному обучению персонала, гарантируют безопасность рабочего процесса.

Многоквартирные жилые дома, возводящиеся ГК «Сибпромстрой» обладают высшим уровнем энергосбережения категория «А» либо «А+», благодаря чему в сочетании с оригинальными инженерными разработками, достигается снижение расходов на коммунальные услуги до 35%.

С социальной точки зрения ГК «Сибпромстрой» реализует инициативы, направленные на развитие региональных сообществ: инвестирует в объекты социальной инфраструктуры, поддерживает культурные и благотворительные проекты, оказывает помощь в восстановлении объектов религиозной и культурной значимости. Внутри группы реализуются внутренние программы профессионального обучения, повышения квалификации и адаптации новых сотрудников.

В части корпоративного управления группа придерживается принципов открытости и подотчётности, а корпоративная политика предусматривает элементы внутреннего аудита и антикоррупционного контроля. В управленческих решениях постепенно внедряются цифровые инструменты контроля и отчетности, в том числе для оптимизации бизнес-процессов и оценки производственной эффективности.

На сегодняшний день в числе приоритетных задач для компании — формирование и утверждение единой ESG-стратегии, адаптированной к специфике девелоперского бизнеса. В диссертации показано, что без организационного ядра усилия по ESG-трансформации останутся фрагментированными. Таким ядром может стать специальное подразделение или кросс-функциональная рабочая группа, ответственная за целостный процесс: от координации внедрения устойчивых практик и подготовки отчётности до формирования внутренних экологических, социальных и управленческих нормативов.

Особое значение приобретает развитие системы обучения сотрудников принципам устойчивого развития, повышение внутренней экспертизы по

современным требованиям в области «зелёного» строительства, эффективного управления энергоресурсами и взаимодействия с местными сообществами.

Первоочередной задачей является также автоматизация процессов сбора, мониторинга и анализа ESG-данных, внедрение цифровых платформ для ведения учёта энергоэффективности, выбросов, управления отходами и реализации социальных инициатив.

Для дальнейшего движения вперед компании предстоит перейти от точечных инициатив к комплексному, интегрированному управлению принципами ESG во всех направлениях своей деятельности, что позволит не только повысить инвестиционную и рыночную привлекательность, но и создать долгосрочные конкурентные преимущества на рынке недвижимости.

2.2. Характеристика основных проблем функционирования компании в контексте ESG-повестки

Интеграция ESG-повестки требует отказа от ограниченного подхода, сосредоточенного исключительно на финансовых итогах[74] и формальном соблюдении нормативных требований, в пользу глубокой трансформации всей производственно-управленческой архитектуры. Изменения затрагивают все уровни и этапы корпоративной деятельности — от стратегического конструирования целей и проектной подготовки до последующего функционирования и технического сопровождения завершённых объектов. Для ГК ПЦ это означает необходимость комплексного переосмысления своей роли на рынке: от поставщика квадратных метров — к ответственному интегратору, формирующему среду обитания, способствующую экологическому, социальному и экономическому благополучию общества.

Однако процесс внедрения ESG-принципов сопровождается целым рядом серьёзных организационных, экономических, технологических и институциональных вызовов, характерных как для отрасли в целом, так и для

[74] Активно-адаптивные механизмы гармонизации неэргодических систем в агробизнесе / А. А. Романова, Ю. Н. Катков, Ю. А. Мырксина, Е. А. Каткова // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 1253-1256.

конкретных компаний. Несмотря на декларативную поддержку принципов устойчивого развития, в реальной практике многие предприятия сталкиваются с противоречиями между стратегическими целями и текущими операционными задачами, между необходимостью инвестировать в долгосрочные ESG-инициативы и стремлением к быстрой окупаемости проектов, между внешними требованиями рынка и внутренней корпоративной культурой.

К числу ключевых проблем можно отнести фрагментарность и формальность внедрения ESG-повестки, нехватку квалифицированных кадров, отсутствие единых стандартов раскрытия информации и системного мониторинга, сложность цифровизации и автоматизации управленческих процессов. Дополнительную нагрузку формируют внешние обстоятельства: волатильность цен на строительные материалы, ограниченность инструментов финансирования «зелёных» проектов, а также недостаточная развитость стимулирующих механизмов на государственном уровне.

В нынешних реалиях России, где система ESG-стандартов находится в стадии становления, а внедрение мировых норм сдерживается экономическими и политическими обстоятельствами, компании строительного сектора создают уникальные стратегии устойчивого развития и адаптируют принципы ESG под особенности местного рынка. Пренебрежение или поверхностное внедрение критериев ESG чревато ростом издержек, подрывом репутации организации, уменьшением ее привлекательности для инвесторов, а также возможностью возникновения проблем, обусловленных корректировками в нормативно-правовых актах. Предпринятый в диссертации анализ барьеров и проблем ESG-интеграции в компаниях полного цикла индустриального домостроения решает двуединую задачу: он не только вскрывает узкие места и очаги неэффективности, но и задаёт ориентиры для пересмотра корпоративной стратегии, организационной модели и операционной деятельности.

Именно на такой диагностической основе выстраивается система управления устойчивым развитием, которая, в свою очередь, определяет способность строительных холдингов сохранять эффективность в условиях подвижных

экономических и нормативных требований[75]. Ключевой фактор успеха — методика определения стратегии качества работы. Ужесточение конкуренции и повышение требований к качеству строительства заставляют компании постоянно совершенствовать рабочие процессы, формируя стратегию качества как многоуровневую систему организационных и управленческих решений[76]. Стратегия качества направлена на достижение устойчивых конкурентных преимуществ за счёт постоянного повышения удовлетворённости заказчиков и других стейкхолдеров. Она предполагает интеграцию современных методов управления качеством на всех этапах жизненного цикла строительного проекта — от проектирования и выбора поставщиков до контроля работ и последующего обслуживания объектов.

В основе стратегии лежит ориентация на потребителя, которая выходит за рамки формального соблюдения технических стандартов. Она требует понимания реальных потребностей клиентов, гибкости в работе с их запросами, способности предлагать индивидуальные решения и поддерживать прозрачную коммуникацию на всех этапах взаимодействия. Ориентация на запросы заказчика даёт возможность выстраивать долгосрочные партнёрские связи и закреплять позитивный образ компании на рынке.

В основе реализации стратегии качества лежат инструменты непрерывного улучшения процессов: унификация операций, методы бережливого производства, анализ возникающих отклонений и механизмы оперативной обратной связи. Немаловажную роль играют повышение квалификации персонала, внедрение передовых строительных технологий, а также цифровизация процедур контроля и менеджмента качества.

Следовательно, стратегия качества строительного холдинга образует динамичную систему, которая объединяет клиентские требования, отраслевые нормативы и внутренний потенциал предприятия. Её назначение — достижение

---

[75] Alberini A., Filippini M., Response of residential electricity demand to price: The effect of measurement error // Energy Economy. – 2011. – No 33 (5). – C.889-895.

[76] Allan G., Lecca P., McGregor P., Swales K. The economic and environmental impact of a carbon tax for Scotland: a computable general equilibrium analysis. Ecological Economics. – 2014. – No 100. – C. 40-50.

высоких производственных результатов, снижение рисков и обеспечение устойчивого развития в конкурентной среде.

Неотъемлемым элементом данной системы служит перманентное совершенствование рабочих процедур. Чтобы повысить качество выпускаемой продукции и сократить долю дефектов, необходим систематический анализ и оптимизация производственных процессов. При выработке стратегии качества и методологии управленческого учёта в строительной группе компаний применяется ряд инструментов, среди которых особое место отводится SWOT-анализу[77]. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны, а также определить рыночные возможности и угрозы, что служит основой для принятия стратегических решений. С помощью этого возможно определить приоритеты развития качества на стратегическом уровне и выявить ключевые сферы для улучшения. Другой возможный метод – это применение системы контроля качества, соответствующей стандартам мирового уровня, например, ISO 9001. Основополагающими элементами всесторонней системы контроля качества выступают разработка стратегических подходов, определение основных задач и мониторинг реализации проектных планов.

Для всестороннего понимания исходного положения строительной компании и обоснования необходимости перехода к ESG-ориентированной модели управления в рамках настоящей главы проведён SWOT-анализ деятельности компании до внедрения принципов устойчивого развития[78].

Такой анализ позволяет выявить внутренние сильные и слабые стороны, а также оценить возможности и угрозы внешней среды, оказывающие влияние на функционирование компании в современных условиях рынка недвижимости. SWOT-анализ играет ключевую роль в стратегическом планировании, обеспечивая систематизированное понимание текущего положения компании и выявляя

---

[77] Azapagic A., Stamford L., Youds L., Barteczko-Hibbert C. Towards sustainable production and consumption: A novel DEcision-Support Framework IntegRating Economic, Environmental and Social Sustainability (DESIRES) // Computers & Chemical Engineering. – 2016. – No91. – С. 93-103.

[78] Banahan C. M. The Bond Villains of Green Investment: Why An Unregulated Securities Market Needs Government To Lay Down // The Law Vermont Law Review. – 2019. – No. 43. – С. 841-867.

наиболее острые вопросы, требующие немедленного внимания при переходе к принципам ESG (см. табл 6).

Российская школа экономической мысли предоставляет солидный корпус работ, системно прорабатывающих вопросы национальной модели устойчивого развития и региональной дифференциации ESG-практик. Эти труды послужили фундаментом для настоящего исследования[79].

Таблица 6 — SWOT-анализ деятельности ГК ПЦ до внедрения ESG

Категория	Позиции анализа
Сильные стороны (Strengths)	- Наличие развитой производственной базы и опыта реализации комплексных строительных проектов. - Вертикально-интегрированная структура компании. - Централизованное управление и наличие базовых регламентов контроля качества. - Портфель реализованных и текущих проектов, формирующий положительную деловую репутацию. - Отработанные схемы взаимодействия с подрядчиками, органами власти и инвесторами. - Присутствие на нескольких региональных рынках.
Слабые стороны (Weaknesses)	- Рост операционных и производственных расходов из-за слабого управленческого учёта и низкой автоматизации. - Фрагментарность и формализм внедрения ESG-принципов, отсутствие корпоративной ESG-стратегии. - Недостаточная стандартизация бизнес-процессов и бумажный документооборот. - Отсутствие единой системы управления качеством на всех этапах. - Дефицит компетенций по ESG и цифровизации, низкая вовлечённость персонала. - Слабая координация между подразделениями, дублирование функций. - Недостаточная прозрачность нефинансовой отчётности и формальный характер раскрытия информации.

[79] Апанович М. Индикаторы мирового развития. 2021.

Продолжение таблицы 6

Возможности (Opportunities)	- Повышение конкурентоспособности за счёт внедрения ESG-стандартов и повышения привлекательности для инвесторов. - Расширение доступа к финансированию за счёт соответствия требованиям по устойчивому развитию. - Увеличение доверия со стороны клиентов и партнёров через повышение прозрачности и качества корпоративного управления. - Внедрение цифровых платформ, автоматизация и стандартизация процессов для снижения расходов. - Привлечение новых кадров и развитие внутренней экспертизы по ESG. - Выход на новые сегменты рынка (зелёное строительство, социальные проекты).
Угрозы (Threats)	- Усиление конкурентной борьбы на рынке и рост требований к устойчивому развитию со стороны государства и клиентов. - Волатильность цен на строительные материалы и энергоносители, рост операционных затрат. - Риски потери доверия инвесторов и клиентов из-за недостаточной прозрачности или формального подхода к ESG. - Ужесточение требований к раскрытию нефинансовой отчётности, рост санкций за несоблюдение стандартов. - Вероятность увеличения регуляторного давления и введения дополнительных налогов/экологических сборов. - Отставание от лидеров отрасли, внедряющих ESG-инновации.

SWOT-анализ показывает, что несмотря на наличие сильных сторон и накопленного управленческого опыта, компания сталкивается с целым рядом внутренних слабых мест и внешних угроз, связанных с ростом расходов, недостаточной стандартизацией, низкой прозрачностью и нехваткой компетенций в области ESG.

Количественная оценка выявленных проблем показывает, что за период 2022–2023 гг. операционные расходы группы компаний выросли на 14% при увеличении объемов введенного жилья лишь на 5%. Издержки, связанные с перерасходом строительных материалов и логистическими издержками из-за слабой автоматизации складского учета, составляли до 4,5% от общей себестоимости. Кроме того, текучесть кадров в некоторых вспомогательных и сервисных

подразделениях достигала 18%, что приводило к дополнительным непредвиденным затратам на подбор и адаптацию персонала.

Региональная дифференциация ESG-факторов в деятельности ГК «Сибпромстрой»

Группа компаний осуществляет деятельность в трёх регионах РФ, существенно различающихся по экономическим, экологическим и институциональным условиям: Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (ХМАО-Югра), Белгородская область и Московская область (включая Новую Москву). Сравнительный анализ выявил следующие особенности.

В ХМАО-Югре (нефтегазодобывающий регион с высокой антропогенной нагрузкой) экологический компонент ESG является доминирующим. Приоритетные мероприятия – утилизация промышленных отходов (зола-унос) и снижение водоёмкости производства. Социальные инициативы направлены на развитие инфраструктуры вахтовых посёлков и поддержку коренных малочисленных народов. Управленческий компонент характеризуется высокой зависимостью от согласований с региональными органами власти.

В Белгородской области (агропромышленный регион) на первый план выходят вопросы рационального землепользования, сохранения плодородия почв и соблюдения нормативов качества атмосферного воздуха в жилых зонах. Социальные приоритеты связаны с сотрудничеством с местными сельскохозяйственными производителями и благоустройством сельских территорий.

В Московском регионе (крупнейший рынок жилищного строительства с наиболее высокими требованиями к качеству) доминируют экологические стандарты, связанные с классом энергосбережения зданий («А» и «А+»), «зелёными» сертификациями и прозрачностью цепочек поставок. Социальный акцент – на создание комфортной городской среды и диалог с инициативными группами жителей. Управленческие процедуры отличаются наибольшей стандартизацией.

Выявленные различия учтены при разработке корпоративной ESG-политики, в которой закреплён принцип «общие цели – региональные инструменты», позволяющий адаптировать мероприятия к местным условиям без снижения единых стандартов нефинансовой отчётности. Анализ региональных программ устойчивого развития (стратегии социально-экономического развития ХМАО-Югры до 2030 года, Белгородской области и Московской области) показал, что предлагаемые в диссертации мероприятия согласуются с приоритетами каждого региона, что создаёт основу для государственно-частного партнёрства в сфере ESG.

Ключевые проблемы функционирования компании в контексте ESG-повестки

1. Рост и неэффективность операционных и производственных расходов

В условиях волатильности цен на строительные материалы, энергоносители и услуги подрядчиков, а также усложнения требований к качеству и безопасности объектов, компания сталкивается с систематическим увеличением расходов на всех этапах жизненного цикла проекта. Отсутствие эффективной системы управленческого учёта, разрозненность бизнес-процессов и низкий уровень автоматизации приводят к избыточным издержкам, росту себестоимости продукции и снижению общей рентабельности бизнеса. Эта проблема требует внедрения современных инструментов цифрового контроля, оптимизации производственной и административной структуры, а также перехода к процессно-ориентированному управлению.

2. Низкая интеграция и формальность внедрения ESG-принципов

Многие ESG-инициативы реализуются фрагментарно, зачастую носят формальный или разовый характер. В компании отсутствует единая ESG-стратегия, системный мониторинг показателей устойчивого развития и закреплённые на уровне оргструктуры ответственные лица/департаменты. Следствием становится заметный диссонанс между публично провозглашаемыми ориентирами устойчивого развития и реальными управленческими практиками, что неизбежно ослабляет доверие ключевых контрагентов — стейкхолдеров, инвесторов и государственных органов. Преодоление такой ситуации невозможно без системной формализации ESG-подходов, создания полноценной стратегии

устойчивого развития и сквозной интеграции ESG-принципов во все операционные и управленческие процессы.

3. Недостаточная стандартизация и автоматизация бизнес-процессов

В компании преобладают устаревшие и разнородные процедуры ведения учёта, документооборота и контроля качества, что ведёт к потере управляемости, сложности сопоставления данных между подразделениями, повышенному риску ошибок и затягиванию сроков исполнения задач. Недостаток автоматизации препятствует своевременному анализу информации, снижает прозрачность и мешает построению единой системы управления качеством. Преодолеть проблему возможно через внедрение современных ERP/CRM-систем, централизацию ключевых функций и создание сервисных центров по обслуживанию вспомогательных подразделений.

4. Отсутствие единой системы управления качеством и эффективного контроля на всех этапах жизненного цикла проектов

Действующая система управления качеством зачастую ограничена регламентами отдельных департаментов и не обеспечивает комплексного контроля на всех стадиях: от проектирования и выбора подрядчиков до эксплуатации объектов. Недостаточно развиты механизмы обратной связи с клиентами и партнёрами, слабая интеграция инструментов lean/kaizen, статистического и аудиторского контроля качества. Это приводит к повторяющимся ошибкам, снижению уровня удовлетворённости клиентов, росту объёма рекламаций и гарантийных расходов. Необходим переход к системе постоянного совершенствования процессов и внедрение стандартов мирового уровня (например, ISO 9001).

5. Ограниченность профессиональных компетенций в области устойчивого развития, цифровизации и ESG-отчётности

В компании ощущается нехватка специалистов, обладающих экспертизой в современных ESG-подходах, «зелёном» строительстве, цифровой трансформации и подготовке нефинансовой отчётности. Это тормозит процессы инноваций, внедрение новых стандартов, развитие обучающих программ и коммуникацию со

стейкхолдерами. Решение требует развития программ внутреннего обучения, повышения квалификации, привлечения внешних экспертов и создания корпоративного института развития ESG-компетенций.

6. В группе компаний наблюдается слабая координация и фрагментарность управленческих решений. Разрозненность структур, дублирование функций и отсутствие единого центра принятия решений по вопросам ESG и качества снижают управляемость, ведут к нерациональному использованию ресурсов, усложняют контроль и препятствуют комплексному анализу рисков на уровне группы. Для преодоления проблемы необходима реструктуризация оргструктуры, консолидация профильных функций, а также развитие центров экспертизы по ключевым направлениям (качество, экология, инновации, финансы).

7. Недостаточная прозрачность, формализм внутренней и внешней отчётности, слабая коммуникация с заинтересованными сторонами

В компании отсутствуют стандартизированные и регулярные механизмы раскрытия информации об экологических, социальных и управленческих результатах. Внешняя и внутренняя отчётность часто носит формальный характер, не даёт объективной картины состояния дел и не поддерживается прозрачными каналами коммуникации с акционерами, клиентами, государством. Необходимо внедрить единую систему нефинансовой отчётности (GRI, ESG), развить стандарты открытого взаимодействия, организовать регулярный аудит и мониторинг исполнения обязательств.

Проведённое исследование показало, что главными ограничителями выступают: неуправляемый рост затрат, номинальный характер ESG-активностей, отставание в автоматизации и стандартизации, отсутствие сквозной системы менеджмента качества, компетентностный дефицит, разрозненность структурных единиц и дефицит прозрачности. Устранение этих узких мест и стало магистральным направлением проектируемых изменений. В третьей главе они детализированы в виде мероприятий: внедрение цифрового управленческого учёта, переход на современные стандарты качества, формализация ESG-стратегии,

реструктуризация оргструктуры, развитие внутреннего аудита, централизация сервисных функций и обучение персонала.

Системная трансформация управленческих и производственных процессов открывает возможности для выхода на новые рынки и повышения инвестиционной привлекательности компании. Анализ подтверждает необходимость внедрения ESG-подхода как стратегического направления развития компании. Это позволит не только снять существующие проблемы, но и создать основу для долгосрочной устойчивости бизнеса в условиях меняющейся рыночной конъюнктуры.

Эффективная реализация принципов устойчивого развития требует системной трансформации. Строительные холдинги полного цикла испытывают одновременное давление со стороны роста затрат, дефицита компетенций, слабой оцифрованности процессов и формализма в ESG-отчётности. К этому добавляются отсутствие единой системы качества, организационная раздробленность и непрозрачность — всё это формирует запрос на комплексную трансформацию. Преодоление этих ограничений предполагает не только изучение передового отраслевого опыта, но и его адаптацию к особенностям корпоративной культуры.

На практике строительные холдинги внедряют управленческие инновации фрагментарно: локальные энергосберегающие проекты, отдельные элементы внутреннего контроля, корпоративные образовательные программы. Однако эти инициативы не объединены в единую ESG-систему. Достижение стратегических целей и устранение внутренних барьеров невозможно без разработки последовательной программы внедрения управленческого учёта, построенной в логике ESG-подхода (см. табл. 7).

Предлагаемая модель трансформации предполагает чёткую иерархизацию мероприятий с учётом их приоритетности и функциональной взаимосвязи с ранее выявленными системными ограничениями.

Таблица 7 — Этапы внедрения ESG-ориентированного управленческого учета по ключевым проблемам

№	Проблема	Текущее состояние	Этапы внедрения/Что нужно сделать	Приоритет и последовательность	Ожидаемый эффект
1	Рост и неэффективность расходов	Частичная автоматизация учета, фрагментарный анализ затрат, ручные процессы	1. Внедрение централизованного контроллинга затрат (ABC/ERP-методы) 2. Автоматизация расчетов и документооборота 3. Регулярный анализ и оптимизация издержек	Первоочередно	Снижение себестоимости, повышение прозрачности, рост управляемости и инвестиционной привлекательности
2	Формализм и фрагментарность внедрения ESG	Разовые «зеленые» акции, элементы волонтёрства, нет ESG-стратегии	1. Разработка и утверждение единой корпоративной ESG-стратегии 2. Назначение ответственных лиц/департамента 3. Внедрение системы мониторинга исполнения ESG-задач	Первоочередно	Повышение доверия рынка, формирование единого вектора устойчивого развития, рост лояльности стейкхолдеров

Продолжение таблицы 7

3	Недостаточная автоматизация и стандартизация процессов	Использование разнородных ИТ-решений, бумажный документооборот	1. Внедрение единой цифровой платформы (ERP/CRM) 2. Централизация и стандартизация ключевых бизнес-процессов 3. Перевод отчетности и документооборота в электронный вид	Высокий	Сокращение ошибок, ускорение процессов, повышение точности и прозрачности отчетности

4	Отсутствие единой системы управления качеством	Локальные регламенты по качеству, разрозненный аудит	1. Внедрение комплексной системы менеджмента качества (СМК, Lean/ISO) 2. Создание единого отдела или функции по управлению качеством 3. Введение постоянного аудита и анализа клиентской обратной связи	Средний	Повышение качества продукции и услуг, снижение рекламаций, укрепление доверия клиентов
5	Дефицит компетенций в области ESG и цифровизации	Ограниченное количество специалистов, нет программ обучения	1. Разработка и запуск обучающих программ по ESG и цифровой трансформации 2. Формирование внутреннего центра ESG-компетенций 3. Привлечение экспертов и обмен опытом с лидерами отрасли	Средний	Рост внутренней экспертизы, ускорение внедрения изменений, повышение инновационного потенциала

Продолжение таблицы 7

6	Слабая интеграция и координация между подразделениями	Дублирование функций, разобщенность департаментов	1. Реструктуризация оргструктуры 2. Централизация профильных функций (финансы, ИТ, HR, ESG) 3. Создание единого координационного совета по ESG	Высокий	Сокращение затрат, повышение согласованности и скорости управленческих решений

7	Недостаточная прозрачность и формализм отчётности	Формальная нефинансовая отчетность, нет стандартов раскрытия	1. Внедрение стандартов ESG-отчётности (GRI, SASB и др.) 2. Регулярный внутренний и внешний аудит 3. Создание системы публичной коммуникации для акционеров, клиентов, госорганов	Последовательно, по мере развития СМК и автоматизации	Рост доверия инвесторов и партнеров, повышение рейтинга компании на рынке

Внедрение поэтапной ESG-трансформации требует системного подхода: каждый выявленный барьер подлежит последовательному и тщательному анализу. Для достижения целей устойчивого развития необходим чёткий план действий, ориентированный на устранение ключевых проблем — управления затратами, реализации экологически ориентированной стратегии и автоматизации процессов. Лишь после этого становится возможным формирование единой корпоративной культуры, создание профильного ESG-подразделения, интеграция управленческих функций и повышение качества отчётности.

Такой подход позволяет не только снять внутренние неэффективности, но и заложить основу для долгосрочной устойчивости, укрепления репутации, роста конкурентоспособности и доверия со стороны заинтересованных сторон. Каждый этап трансформации направлен на построение прочного фундамента для современной модели управления, интегрирующей принципы ESG.

2.3. Разработка дорожной карты по интеграции ESG-принципов в деятельность группы компаний полного цикла в индустриальном домостроении

Индустриальное домостроение сегодня находится под перекрёстным давлением сразу нескольких сил: меняющихся запросов рынка жилья, сжатия регуляторных требований в сфере экологии и социума, а также встречного интереса со стороны капитала и государства к ESG-прозрачности. В этих условиях

встраивание ESG-принципов в бизнес-модель перестаёт быть опцией и превращается в условие сохранения конкурентоспособности[80].

Анализ проблематики (параграф 2.2) показал, что на пути внедрения ESG-концепции ГК ПЦ сталкиваются с рядом типичных препятствий, для преодоления которых необходим системный, поэтапный подход, основанный на лучших отраслевых практиках и опоре на уже имеющиеся достижения компании.

На текущий момент большинство российских холдингов, занимающихся индустриальным домостроением, лишь приступают к систематической трансформации управленческих процессов в логике ESG. Практика показывает, что в компаниях индустриального домостроения нередко присутствует набор внешне ESG-маркированных активностей: «зелёные» инициативы точечного характера, волонтёрские акции, поддержка отдельных социальных проектов, элементы обучения, формализованные антикоррупционные положения и внутренний аудит, а также фрагментарная цифровизация. Беда в том, что вся эта мозаика не сшита единой управленческой логикой: её не сопровождает системная нефинансовая отчётность, она не вписана в стратегию и не формирует повседневную культуру компании.

Передовые отрасли экономики - банковский сектор, информационные технологии, энергетический комплекс - демонстрируют зрелую многоуровневую систему ESG-интеграции[81]. Для данных секторов характерна не формальная приверженность ESG-повестке, а наличие проработанных стратегий, укоренённых политик устойчивого развития, сложившейся профессиональной культуры и развитых систем управления персоналом. Внедрение ESG-принципов в ГК ПЦ осуществляется на системной основе: в организационной структуре выделены профильные подразделения, а нефинансовая отчётность ведётся в соответствии с международными стандартами GRI, SASB и ESG-reporting. Компания последовательно реализует комплекс мер, направленных на достижение целей

[80] Baur D., Lagoarde-Segot T. The contradiction between the time-value of money and sustainability // Critical studies in corporate governance and sustainability. – 2016. – No 11. – C. 75-82.
[81] Beder S. Environmental economics and ecological economics: The contribution of interdisciplinarity to understanding, influence and effectiveness // Environmental Conservation. – 2011. – No 38(02) – C. 140-150.

устойчивого развития. Работа выстраивается по сквозной логике: от диагностики — к развитию компетенций и далее — к внешнему позиционированию. На старте проводится комплексный аудит, вскрывающий зоны роста по ESG-компонентам. Затем в действие вступают образовательные программы, которые не просто информируют, а формируют у персонала осмысленную вовлечённость в преобразования. Параллельно отлажены каналы обратной связи со стейкхолдерами — это даёт возможность своевременно уточнять стратегические приоритеты. Дополняет картину участие компании в региональных социально-экологических проектах, напрямую работающих на качество жизни. Перевод делопроизводства на безбумажную основу и цифровизация бизнес-процессов уменьшают экологический след и одновременно повышают операционную эффективность.

Для групп компаний полного цикла подобный подход становится фундаментом для перехода от громких заявлений к практическим изменениям. Здесь недостаточно простого заимствования опыта других отраслей; требуется адаптировать лучшие образцы практик к особенностям строительного сектора. Так, для сокращения издержек и повышения результативности учёта приоритетное значение приобретает внедрение сквозного управленческого контроллинга и процессно-ориентированной модели.

Для развития компетенций сотрудников в области устойчивого развития требуется сформировать внутренний регламент (включающий корпоративную этику и ESG-стратегию), организовать профильное обучение, внедрить системы мотивации и наладить открытую коммуникацию между всеми уровнями управления.

Строительная отрасль всё чаще интегрирует ESG-принципы в свою деятельность, переходя к формированию комплексных долгосрочных стратегий[82], внедрение международных стандартов качества ISO 9001 и ISO 14001, формирование интегрированного цифрового пространства на базе ERP и CRM-платформ. Компании развивают корпоративные образовательные системы,

[82] Berr E. Keynes and Sustainable Development // International Journal of Political Economy. – 2009. – No 38:3. – C. 22-38.

реализуют программы декарбонизации, расширяют социальные пакеты сотрудников, участвуют в благотворительных и муниципальных экологических проектах.

Однако пока эти практики остаются разрозненными или имитационными: они не объединены единой методологией, что снижает совокупный эффект и не позволяет в полной мере использовать репутационный потенциал.

Сравнительный анализ практик ведущих российских девелоперов (ГК ПИК, ГК Донстрой) показывает, что наиболее продвинутые компании уже внедрили цифровые платформы для сбора ESG-данных и перешли к обязательной публичной нефинансовой отчетности по стандарту GRI. Однако системная интеграция ESG в управленческий учет затрат, аналогичная разработанной в настоящей работе, в отечественной строительной отрасли не представлена, что подтверждает научную новизну исследования.

Построение дорожной карты управленческого учёта с ориентацией на ESG-подходы опирается на базовые методологические установки, предполагающие системное, структурно выверенное развертывание трансформационного процесса. Логика реализации изменений основана на последовательном устранении внутренних дисфункций, начиная с рационализации издержек и перехода к централизованной структуре управленческого учёта. Следующим этапом выступает внедрение цифровых инструментов, обеспечивающих автоматизацию и прозрачность ключевых процедур. Завершающая фаза охватывает формирование интегрированной ESG-стратегии, сопряжённой с активным включением персонала в процессы институциональных преобразований.

Системный подход обеспечивает интеграцию ESG-методологии во все функциональные направления: закупочную деятельность, строительные операции, эксплуатацию объектов, клиентский сервис.

Бенчмаркинг отраслевых практик включает адаптацию эффективных инструментов: стандартов нефинансовой отчетности, внутренней сертификации, политики транспарентности, программ корпоративной социальной ответственности, аудиторских процедур.

Развитие человеческого капитала реализуется через систематическое обучение, формирование корпоративных ценностей, прозрачные коммуникации, партисипативное управление.

В рамках системы мониторинга предполагается запуск пилотных проектов, последующая оценка их результативности, сбор обратной связи и корректировка программ развития с учётом полученных данных.

Построение действенной системы управленческого учёта, ориентированной на ESG, требует последовательного проведения ряда преобразований: анализа исходного состояния, снятия наиболее значимых ограничений, выработки внутрикорпоративных стандартов, запуска образовательных и мотивационных механизмов, перевода процессов в цифровой формат и последовательного формирования культуры устойчивого развития.

Стратегия в данной области складывается под воздействием внешней рыночной конъюнктуры и внутренних экономических мотивов — необходимости оптимизировать издержки, повысить прозрачность деятельности, нарастить производительность, сократить риски и укрепить инвестиционную привлекательность. Это даёт компаниям возможность соответствовать рыночным ожиданиям, более рационально распоряжаясь ресурсами и управляя рисками.

Для строительных организаций, особенно функционирующих по модели полного цикла, в числе приоритетных направлений остаются жёсткий контроль затрат, модернизация рабочих процессов, повышение энергоэффективности, внедрение средств автоматизации, а также развитие социальной и корпоративной ответственности.

Переход к ESG требует системного подхода к этим направлениям: от них напрямую зависят долгосрочная устойчивость и рыночные позиции компании. Игнорирование этих задач ведёт к потере конкурентных преимуществ, росту операционных расходов и ослаблению репутации. Вопросы эффективного управления финансами и ресурсами выходят на первый план, что обусловлено необходимостью жёсткого контроля затрат на всех этапах реализации проектов. Структурная оптимизация бизнес-процессов позволяет девелоперским компаниям

повысить операционную эффективность, а меры по энергосбережению снижают эксплуатационные расходы и уменьшают экологический след. Практика подтверждает: внедрение ESG-подхода невозможно без комплексного анализа текущей деятельности, пересмотра функциональной структуры, внедрения новых управленческих инструментов и автоматизации ключевых процессов.

Исследование операционной модели строительных холдингов на примере ГК «Сибпромстрой» демонстрирует комплекс проблем, обусловленных не только недостаточностью государственного регулирования, но и внутриорганизационными факторами. Ключевые ограничения включают функциональное дублирование в структуре холдинга, низкую транспарентность управленческой архитектуры, недостаточный уровень цифровизации бизнес-процессов, отсутствие централизованного подразделения, ответственного за реализацию ESG-стратегии.

Дорожная карта внедрения ESG: этапы и ключевые направления

Переход к устойчивой модели корпоративного управления и устранение выявленных ограничений невозможны без реализации структурированной ESG-дорожной карты, предполагающей поэтапную трансформацию ключевых направлений деятельности.

Первоначальным этапом выступает проведение стратегического аудита, включающего комплексную оценку текущего положения по ESG-направлениям — операционным, социальным, экологическим и управленческим. В рамках диагностики осуществляется анализ структуры холдинга, выявление избыточных функций, убыточных звеньев и источников нецелевых затрат. Параллельно проводится инвентаризация бизнес-процессов, дифференциация автоматизированных и ручных процедур, а также проверка качества существующих механизмов управленческого учёта и отчетности.

На следующем этапе формируется корпоративная ESG-стратегия, увязываемая с долгосрочными стратегическими приоритетами развития предприятия. Внутри организационной структуры идентифицируются ответственные исполнители и подразделения, обладающие необходимой

компетенцией для практической реализации поставленных задач. Функции устойчивого развития органично интегрируются в действующую систему управления.

Далее осуществляется реструктуризация организационно-функциональной модели и бизнес-процессов. Дублирующие функции подлежат устранению, профильные подразделения — консолидации, а вспомогательные службы (бухгалтерия, IT, HR) могут быть централизованы либо переданы в аутсорс-сервисы. Бизнес-процессы пересматриваются и формализуются в соответствии с ESG-подходами, создаётся универсальный свод внутренних регламентов и стандартов деловой деятельности.

Особое внимание уделяется внедрению системы управленческого учёта и контроллинга, соответствующей требованиям ESG. На базе цифровых платформ, включая 1C:ERP, происходит автоматизация отчётных и учётных операций, осуществляется синхронизация ранее фрагментированных IT-модулей в единую архитектуру. В качестве методического принципа используется ABC-подход, позволяющий дискретно оценивать затраты по направлениям деятельности и продуктовым сегментам. Внедряется комплекс мониторинга ESG-индикаторов, обеспечивающий непрерывную обратную связь и корректировку действий.

В рамках повышения ресурсной эффективности реализуются мероприятия по сокращению материалоёмкости и энергоёмкости производственного контура. Внедряются инструменты ресурсосбережения и экологизации, а также цифровые технологии контроля над расходованием ресурсов и операционными затратами.

Следующая стадия предполагает широкомасштабную цифровизацию и внедрение современных инструментов автоматизации. Автоматизируются бизнес-процессы на всех уровнях — от логистических операций до управленческой аналитики. Интегрируются CRM-системы, специализированные программные продукты, модернизируются платформы контроля за проектированием, строительством, реализацией и эксплуатацией объектов.

Трансформация управленческой культуры основывается на переосмыслении подходов к работе с персоналом. Формируется система непрерывного развития

сотрудников, ориентированная на ESG-компетенции. Вводятся ключевые показатели эффективности для сотрудников и подразделений, позволяющие объективно оценивать вклад в устойчивое развитие.

На завершающем этапе формируется инфраструктура информационной открытости и прозрачности. В компании внедрены стандарты нефинансовой отчётности, что позволяет регулярно информировать акционеров, инвесторов и других заинтересованных лиц о достигнутых ESG-результатах. Одновременно формируется система внутреннего и внешнего аудита, направленная на повышение доверия к бизнесу и соответствие международным требованиям к устойчивым практикам.

Для достижения долгосрочной устойчивости, повышения конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности необходимо комплексное внедрение мер, детально описанных в третьей главе. Они охватывают широкий спектр преобразований — от ABC-методов управленческого учёта до автоматизации бизнес-процессов. Ключевыми из них являются: внедрение ABC-анализа затрат, централизация ключевых функций в организационной структуре, цифровизация учёта и управления, внедрение прозрачных стандартов отчётности (включая ESG) и создание эффективных каналов обратной связи с сотрудниками и заинтересованными сторонами.

Реализация этих мероприятий позволит компании не только улучшить экономические показатели и управляемость, но и повысить инвестиционную привлекательность, а также укрепить позиции в социальной сфере. В совокупности такие преобразования создают прочный фундамент для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

Дорожная карта поэтапной интеграции ESG-подхода в деятельность ГК ПЦ служит инструментом повышения операционной эффективности и прозрачности, а также позволяет минимизировать риски и формировать доверие участников рынка. В условиях ужесточения требований к устойчивому развитию в строительной отрасли и усиления контроля со стороны государства и инвесторов внедрение ESG-

концепций становится для девелоперских и строительных групп компаний приоритетной задачей.

Для её успешного решения необходимы поэтапная трансформация корпоративного управления, совершенствование операционных процедур, внедрение автоматизированных систем отчётности, а также повышение результативности экологических и социальных инициатив. Компании должны принять более строгие обязательства в части прозрачности и взаимодействия со стейкхолдерами. В диссертации обоснована и детализирована дорожная карта (Приложение 1), которая переводит стратегические установки в конкретные организационные шаги. Её замысел — не разовое улучшение показателей, а формирование целостной системы, где каждый этап добавляет новый пласт ESG-интеграции: от корректировки управленческой модели до перенастройки производственных процессов. В совокупности это и создаёт платформу для долгосрочной конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности. Реализация предусмотренных мер позволит не только повысить эффективность и прозрачность деятельности, но и существенно снизить операционные и стратегические риски, обеспечив долгосрочную стабильность и конкурентоспособность компании.

Постоянный мониторинг, совершенствование процессов и открытая коммуникация с заинтересованными сторонами закрепят достигнутые результаты и создадут условия для дальнейшего развития компании на основе ESG-принципов.

Вывод по главе 2

Вторая глава исследования представляет детальный анализ функциональной модели современного строительного холдинга полного цикла, особенностей рыночного позиционирования, специфики управленческих задач в контексте ESG-трансформации. Проведенное исследование выявило системные вызовы, с которыми сталкиваются строительные организации в условиях усиления нормативных, экологических, социальных требований. Определены приоритетные векторы модернизации управленческих подходов для обеспечения устойчивого

развития бизнеса. Анализ организационно-экономической модели функционирования ГК ПЦ показал, что успешная реализация инвестиционно-строительных проектов невозможна без интеграции всех элементов жизненного цикла объекта: от рыночной аналитики и выбора земельного участка до проектирования, финансирования, строительства, эксплуатации и последующего управления недвижимостью. Целостный и систематизированный взгляд дает возможность не только снизить вероятность возникновения проблем, но и заложить основу для стабильного прогресса, улучшения благосостояния граждан и создания благоприятного климата для долгосрочных вложений в предпринимательство. Особое внимание в главе было уделено исследованию факторов, затрудняющих интеграцию ESG-принципов в управленческую практику российских девелоперов. Были выявлены такие критические проблемы, как рост операционных расходов и неэффективность процессов, фрагментарный и формальный подход к внедрению ESG, низкая автоматизация и стандартизация, отсутствие единой системы управления качеством, дефицит профессиональных компетенций, слабая интеграция между подразделениями и недостаточная прозрачность нефинансовой отчётности. На основе проведённого аудита установлено, что данные проблемы не только негативно сказываются на устойчивости и репутации компании, но и значительно снижают уровень доверия со стороны клиентов, инвесторов, государства и местных сообществ.

Новизной работы, на фоне имеющихся теоретических и практических подходов, выступает разработка структурированного алгоритма перехода к ESG-ориентированному управлению для ГК ПЦ. В отличие от существующих описательных или локальных моделей, предложенный алгоритм основан на последовательной и логически выстроенной системе шагов, охватывающей весь комплекс управленческих, технологических, кадровых и коммуникативных преобразований. В основании авторской методологии — чёткая очерёдность управленческих шагов, обеспечивающих полноценную ESG-трансформацию. Среди них: углублённая ESG-оценка, разработка и утверждение ESG-плана, консолидация административных функций, внедрение цифровых решений (ERP,

CRM) и обновление механизмов управленческого и производственного контроля. Программа трансформации предусматривает развитие корпоративных компетенций через образовательные ESG-инициативы, реорганизацию структуры управления с созданием профильных экспертных подразделений, унификацию отчетных процедур, формирование эффективных каналов взаимодействия со стейкхолдерами.

В рамках главы представлена подробная «дорожная карта» ESG-трансформации с выделением этапов, ответственных подразделений, сроков реализации и ключевых ожидаемых эффектов. Кроме того, приведённая методика построена с учетом лучших практик других отраслей (например, банковского сектора), где интеграция ESG-концепций уже продемонстрировала свою эффективность.

В результате обобщения по главе 2 можно сделать следующие выводы:

- Трансформация системы управления ГК ПЦ в логике ESG — это объективная необходимость для долгосрочного развития, устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.
- Основные проблемы, препятствующие эффективной интеграции ESG, требуют системного, поэтапного решения на базе разработанного в работе алгоритма.
- Применение предложенного алгоритма позволяет выстроить эффективную, прозрачную и клиентоориентированную модель управления, минимизировать операционные и стратегические риски, повысить инвестиционную привлекательность и рыночную капитализацию компании.

Именно выработка и практическое внедрение такого алгоритма представляет научную и прикладную новизну диссертационной работы, а его реализация создает базис для дальнейших преобразований в соответствии с актуальными требованиями рынка, государства и общества.

Глава 3. Управление группой компаний полного цикла, ориентированное на снижение ESG-рисков

3.1. Контроллинг расходов и оптимизация деятельности с помощью концепции ESG

Автор в данном параграфе выстраивает и подвергает эмпирической проверке интегрированную модель ESG- и ABC-контроллинга затрат. В современных условиях управления бизнесом традиционные подходы к контроллингу расходов постепенно уступают место интегрированным, многоуровневым системам, сочетающим финансовую эффективность с принципами устойчивого развития[83]. Контроллинг в XXI веке — это не просто система внутреннего учёта и анализа затрат, а инструмент стратегического управления, ориентированный на долгосрочное повышение конкурентоспособности и обеспечение баланса между экономическими, социальными и экологическими целями.

Ужесточение требований государства и инвесторов, а также рост общественных ожиданий в отношении социальной ответственности бизнеса требуют внедрения новых методов оценки и оптимизации расходов. В центре внимания оказываются эффективность использования ресурсов, снижение экологических и репутационных рисков, рационализация производственных процессов и учёт воздействия на окружающую среду. Концепция ESG (Environmental, Social, Governance) предлагает комплексный подход к оценке деятельности компании и формированию стратегии её развития, что делает её особенно востребованной в этих условиях.

Контроллинг расходов в рамках ESG дополняет классический финансовый анализ[84] мониторингом экологических издержек, затрат на управление отходами, инвестиций в энергоэффективные технологии, а также мер по снижению выбросов и рационализации водопользования. Всё это позволяет обеспечить прозрачность затрат, повысить управляемость процессами, своевременно выявлять резервы

[83] Bolis I., Morioka, S.N., Sznelwar, L.I. Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development // Journal of Cleaner Production. – 2017. – No 145. – C. 310-332.
[84] Brown M.T., Ulgiati S. Energy quality, emergy, and transformity: H.T. Odum's contributions to quantifying and understanding systems // Ecological Modelling.– 2004. – No178. – C.201–213.

оптимизации и интегрировать устойчивое развитие в повседневную практику компании.

Имплементация ESG-принципов в механизмы контроллинга и оптимизации бизнес-процессов выступает определяющим фактором роста операционной эффективности и транспарентности организации. Экологическая составляющая ESG-концепции формирует фундаментальную основу для становления ответственной, инновационной модели корпоративного развития, ориентированной на долгосрочную устойчивость.

Одним из этапов ESG-трансформации системы управления группой компаний явилось проведение анализа эффективности текущего контроллинга, используемого на заводе железобетонных изделий ООО «ДСК «СПС Московия».

Были выявлены следующие особенности действующей системы управления затратами:

– текущий контроллинг затрат осуществляется в исследуемых предприятиях на базе бухгалтерской службы. Вместе с тем, если обращаться к основам процессно-ориентированного управления, то имеющиеся организационные компоненты не содержат чёткой структуры в соответствии с центрами финансовых затрат, поэтому все издержки учитываются в целом по предприятиям («директ-костинг»);

– оперативное и стратегическое планирование находит отражение не только при формировании калькуляции затрат, но и при определении объёмов производства, планировании закупок ресурсов, организации сбыта, а также в управлении инвестициями и кадровой политикой. Таким образом, формирование цены на железобетонную продукцию связано не только с себестоимостью, но и с общими целями развития предприятия;

– оперативный контроллинг затрат осуществляется посредством план-фактного анализа: по каждому виду продукции бухгалтерией ежеквартально составляется справка, отражающая информацию об изменениях себестоимости изделия и причинах отклонений от нормативной себестоимости, на основе которой

руководство предприятий принимает ключевые управленческие решения. Но из-за несовершенства используемого механизма контроллинга затрат оперативность разработки и внедрения таких мероприятий весьма низкая.

Таким образом, в контексте проводимой ESG-трансформации группы компаний полного цикла, были выявлены следующие недостатки существующей методики учета затрат:

1. Отсутствие учета текущего финансово-экономического состояния компаний, в частности наблюдаемое уменьшение цен на готовую продукцию предприятий, изменение ассортиментной структуры, а также ускоренный рост издержек за счёт значимого влияния инфляции.

2. Система анализа, стратегического и оперативного планирования, контроллинга затрат не соответствует в полной мере специфике осуществляемой деятельности предприятиями в отрасли. Это обусловлено тем, что традиционные методы учета (например, «директ-костинг») не позволяют корректно распределять высокие косвенные издержки многостадийного производства железобетонных изделий и не учитывают экологические факторы (энергоемкость, объемы отходов), которые критически важны для современного индустриального домостроения.

3. Существующий механизм оперативного контроллинга затрат бессистемен, а элементы стратегического контроллинга затрат до сих пор отсутствуют.

В состав элементов стратегического управления входят: разработка плановых стратегий, изучение внешней среды, формулирование стратегических ориентиров и задач, создание и внедрение стратегии, отслеживание прогресса и контроль за исполнением, а также внесение необходимых поправок. В расширенной интерпретации стратегический контроллинг охватывает оценку плюсов и минусов, перспектив и вызовов, установление основных условий достижения успеха и потенциальных опасностей.

Отметим, что современная система контроллинга на предприятии, учитывающая ESG-принципы, должна быть нацелена на долгосрочное развитие бизнеса. Эффективная реализация данных задач требует внедрения комплексной системы управленческого учета, обеспечивающей мониторинг и контроль затрат на

протяжении полного жизненного цикла производимой продукции.

Для преодоления выявленных ограничений и обеспечения ESG-ориентированной модернизации системы управления затратами исследуемый холдинг разработал инновационный механизм контроллинга на базе ABC-методологии.

В основе рекомендуемого механизма контроллинга затрат на основе внедрения ABC-метода лежит понимание[85], что на объём продаж (выручку) железобетонных предприятий оказывает существенное влияние, в первую очередь, цена, что определяет возникновение операционного давления и рисков в связи с тем, что цена выявляется из калькуляции себестоимости железобетонных изделий.

Современное развитие производственных железобетонных предприятий обусловлено тем, что в рамках ABC-метода затраты распределяются по нескольким видам деятельности[86] (либо типам производимой продукции), поэтому ключевым параметром производства изделий из железобетона является ассортиментная структура. В соответствии с этим рекомендуемый механизм контроллинга затрат для ООО «ДСК «СПС Московия» содержит несколько компонентов:

1. Разработку классификации железобетонных изделий на базе ABC-метода.

2. Распределение железобетонных изделий по ценовому признаку для дальнейшего анализа, поскольку на него оказывает существенное влияние себестоимость.

3. Моделирование сопряжённости физического объёма продаж и цены по трём параметрам, влияющим на формирование финансовых результатов: доля железобетонного изделия в затратах ООО «ДСК «СПС Московия», количество железобетонных изделий в ассортиментной структуре, плотность продаж.

4. Определение коэффициента сопряжённости по каждому из трёх параметров, влияющих на формирование финансовых результатов, эффективность

[85] Кожаева Е.А. Технологические особенности производства железобетонных изделий и их влияние на построение управленческого учета // Modern Economy Success. 2023. No 1. С. 103-108.
[86] Bullard C.W., Herendeen R.A. The energy cost of goods and services // Energy Policy. – 1975. – No 3 (4). – С. 268-278.

контроллинга затрат, с целью структурного анализа реализации железобетонных изделий в управленческой системе.

Рассмотрим применение АВС-метода на примере железобетонного завода ООО «ДСК «СПС Московия» и проанализируем его преимущества с точки зрения ESG-трансформации системы управления по сравнению с действующей системой контроллинга затрат.

В рамках АВС-метода затраты распределяются по нескольким видам деятельности, поэтому ключевым параметром является их структура.

Следовательно, необходимо обратить существенное внимание на структуру, существующую в ГК.

Если в качестве примера мы возьмем производство железобетонных изделий (заводы железобетонных изделий в группе компаний), то необходимо будет обратить внимание именно на ассортиментную структуру.

Предположим, что производственные железобетонные предприятия имеют универсальную ассортиментную структуру, которая способна удовлетворить потребности клиентов, при этом заводами в некоторые промежутки времени расширяется ассортиментный портфель новыми изделиями. Условно ассортиментную структуру производственных железобетонных предприятий можно представить на рисунке 3.

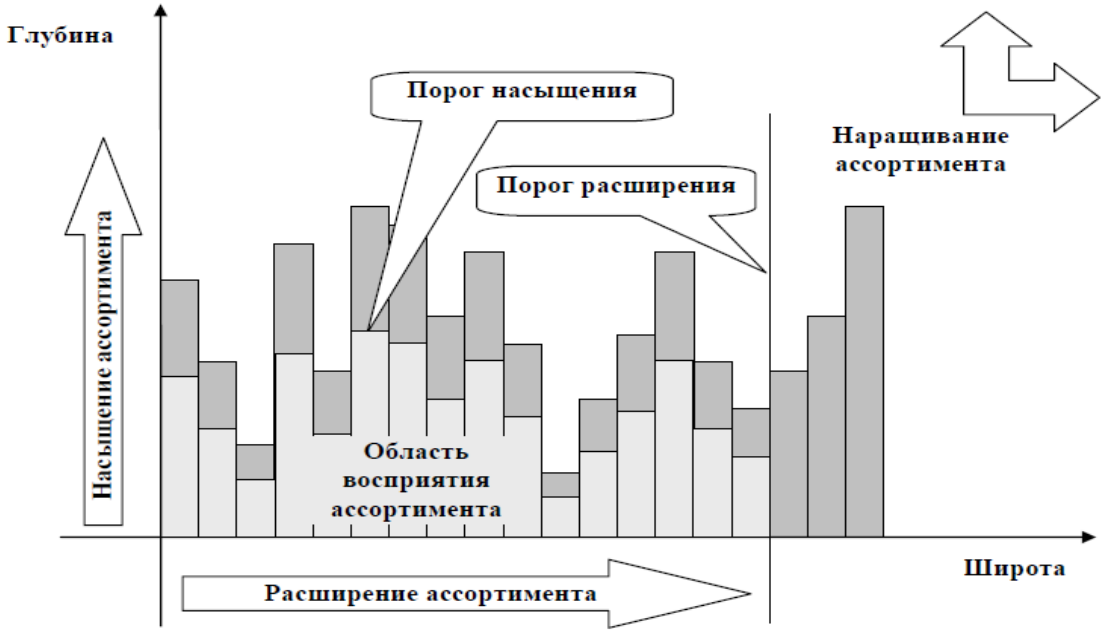

Рисунок 3 – Ассортиментная структура производственных железобетонных предприятий

Ключевые параметры ассортиментной структуры в производстве изделий из железобетона – это глубина и широта, которые обозначены как оси координат на рисунке 2. Глубина – это количество разновидностей готовой продукции из железобетона по предлагаемым ценам. Широта – это совокупность дополнительных услуг, включённых в ассортиментную структуру производственных железобетонных предприятий. При этом мы не можем чётко определить широту и глубину ассортиментной структуры исследуемой отрасли, поскольку не знаем точно, в каком соотношении они соответствуют именно ей в определённый момент времени (в целом все сферы промышленного производства достаточно динамично функционируют на российском рынке).

Расширение ассортиментной структуры производственной отрасли – это та граница, где определяется широта. В данном случае можно утверждать то, что ситуация в исследуемой отрасли весьма гармоничная и потребитель позитивно воспринимает существующие и вводимые на рынок новые изделия из железобетона как результат деятельности производственных железобетонных предприятий. Насыщение ассортиментной структуры производственной отрасли – это та

граница, где определяется глубина. Здесь покупатель не может сделать выбор в пользу того или иного изделия из железобетона, которое предложила конкретная компания этого отраслевого сектора, например ООО «ДСК «СПС Московия».

Для того чтобы оценивать целесообразность ассортиментной политики ООО «ДСК «СПС Московия», необходимо условно представлять взаимосвязь между стратегиями предпринимательского развития и изменением прибыли, рассматривая её как ключевой параметр эффективности текущего контроллинга затрат на представленных железобетонных предприятиях (Рисунок 4).

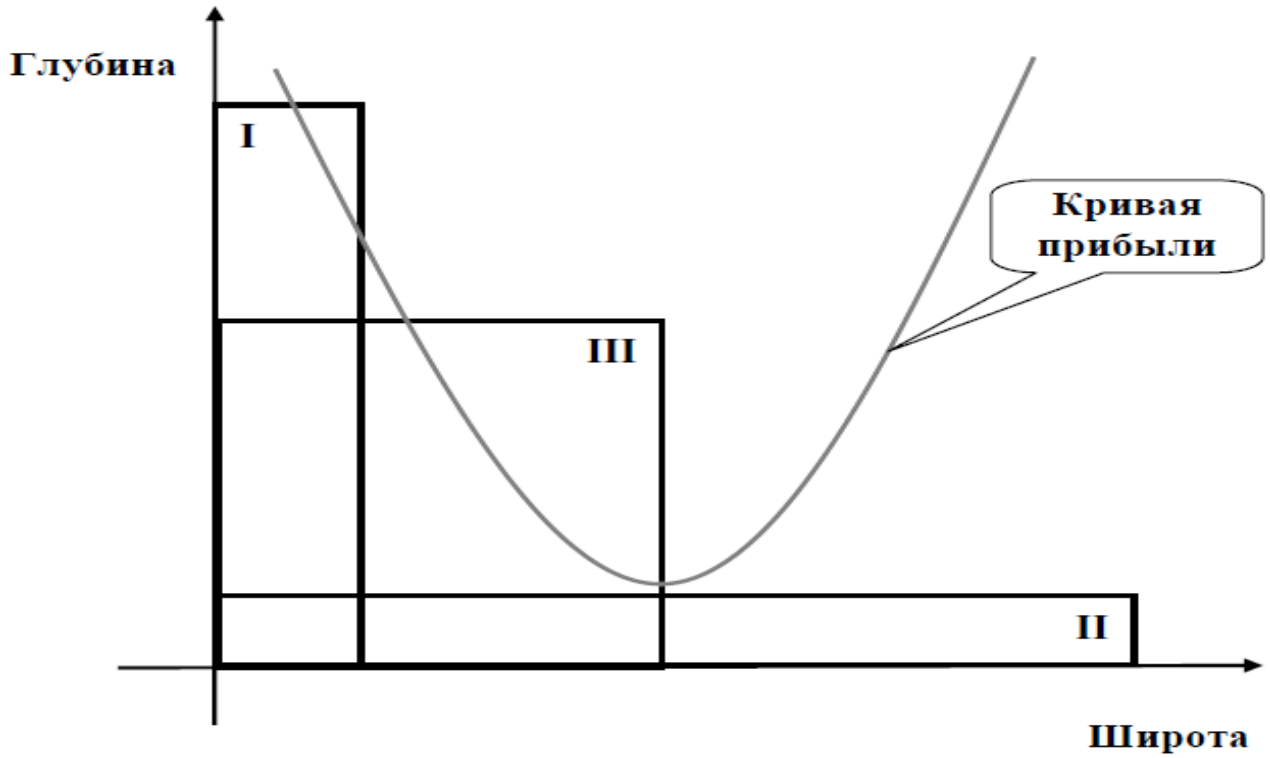

Рисунок 4 – Взаимосвязь между стратегиями предпринимательского развития и изменением прибыли железобетонных предприятий

Исходя из рисунка 3, железобетонные предприятия согласно глубине и широте предлагаемых потребителю изделий распределяются на три группы:

– I группа: железобетонное предприятие придерживается стратегии специализации;

– II группа: железобетонное предприятие стремится создать универсальную ассортиментную структуру для целевой аудитории;

– III группа: железобетонное предприятие стремится к наращиванию объёма предлагаемых изделий, поэтому ассортиментная структура близка к комплексному (комбинированному) виду.

В основе рекомендуемого механизма контроллинга затрат на основе внедрения АВС-метода лежит понимание, что на объём продаж (выручку) железобетонных предприятий оказывает существенное влияние, в первую очередь, цена, что определяет возникновение операционного давления и рисков в связи с тем, что цена выявляется из калькуляции себестоимости железобетонных изделий. Тогда в широком понимании модель продаж железобетонных предприятий представлена в формуле (1):

$$X = \sum_{i=1}^{n} Q_i * P_i \quad (1)$$

где X - объём товарооборота по железобетонным изделиям предприятий;

Q_i - объём продаж i-ого железобетонного изделия предприятий;

P_i – цена i-ого железобетонного изделия предприятий, на которую, в свою очередь, влияет себестоимость.

Объём товарооборота по железобетонным изделиям предприятий можно определить величиной спроса на предлагаемые изделия, поэтому это ключевой параметр рекомендуемого механизма контроллинга затрат на основе внедрения АВС-метода.

В количественной оценке по модели продаж, представленной в формуле (1), мы исходим из того, что физический объём продаж – это признак в соответствии с АВС-анализом в контроллинге затрат, а цена – это признак метода анализа ценообразования и текущего планирования затрат в железобетонных предприятиях. Цена и физический объём продаж представляют собой качественные характеристики каждого железобетонного изделия, поэтому по ним

можно оценивать уровень спроса на предложенный ассортиментный портфель, а также корректировать их в зависимости от того, какой цели в стратегии предпринимательского развития придерживается руководство ООО «ДСК «СПС Московия».

В рекомендуемом механизме контроллинга затрат, основанном на АВС-анализе, вся ассортиментная структура железобетонных изделий разделяется по группам в зависимости от кумулятивной доли в объёме издержек, чем мы также воспользуемся в рекомендуемом механизме. В таблице 8 приведена классификация железобетонных изделий согласно АВС-методу.

Таблица 8 — Классификация железобетонных изделий согласно АВС-методу

Кумулятивная доля, %	Обозначение железобетонного изделия	Характеристика железобетонного изделия
(0; 64]	A	Железобетонные изделия, пользующиеся высоким спросом среди потребителей. Именно данная группа изделий определяет финансовое состояние предприятия и его конкурентоспособность на рынке. По ним происходит полная окупаемость затрат
(64; 80]	B	Сопутствующие железобетонные изделия, которые клиент может приобрести дополнительно, но они остаются значимыми в ассортименте предприятия, поскольку частично затраты окупаются
(80; 96]	B-C	Железобетонные изделия, которые либо были недавно введены на рынок, либо утратили спрос среди потребителей, окупаемость затрат пока не достигнута, но прогнозируется на ближайшую перспективу
(96; 100]	C	Железобетонные изделия, утратившие спрос на рынке, окупаемость затрат отсутствует длительное время

После того, как каждое железобетонное изделие распределено по своей группе согласно таблице 8, необходимо рассчитать показатель концентрации ассортиментной структуры ООО «ДСК «СПС Московия» в затратах по формуле (2):

$$K = \frac{2 * \sum_{i=1}^{L-1} CX + 1}{L} - 1 \qquad (2)$$

CX - кумулятивная доля железобетонного изделия, определённая согласно классификации в таблице 8;

l - доля железобетонного изделия в ассортиментной структуре ООО «ДСК «СПС Московия», которая смогла на рынке обеспечить выявленную кумулятивную долю по спросу и окупаемости затрат.

Величина показателя концентрации ассортиментной структуры в зависимости от спроса и окупаемости затрат будет изменяться, поэтому в рекомендуемом механизме контроллинга затрат на основе АВС-метода следует определять критерии оценки при вычислении данного показателя, которые приведены в таблице 9.

Таблица 9 — Критерии оценки показателя концентрации ассортиментной структуры в зависимости от спроса и окупаемости затрат

Критерий	Характеристика полученного результата
От 0 до 1	Полный баланс между предлагаемыми изделиями и спросом на них, гармоничное распределение ассортиментной структуры, достижение полной окупаемости затрат
От 1 до 2	Ассортиментная структура рынка в сочетании с ассортиментной структурой ООО «ДСК «СПС Московия» удовлетворительна, но окупаемость затрат ниже, чем для предыдущей характеристики
От 2 до 2,8	Ассортиментная структура рынка плохо гармонирует с ассортиментной структурой ООО «ДСК «СПС Московия»
Свыше 2,8	Железобетонные изделия утратили свою значимость на рынке, необходимо совершенствовать

	ассортиментную структуру ООО «ДСК «СПС Московия» для сохранения позиций на рынке и достижения окупаемости затрат

Признаки по физическому объёму продаж и цене необходимо объединить для проведения комплексного анализа эффективности контроллинга затрат. По цене все железобетонные изделия классифицируем на четыре группы по медиане, которая делит всю совокупность позиций на две равные части (рисунок 5).

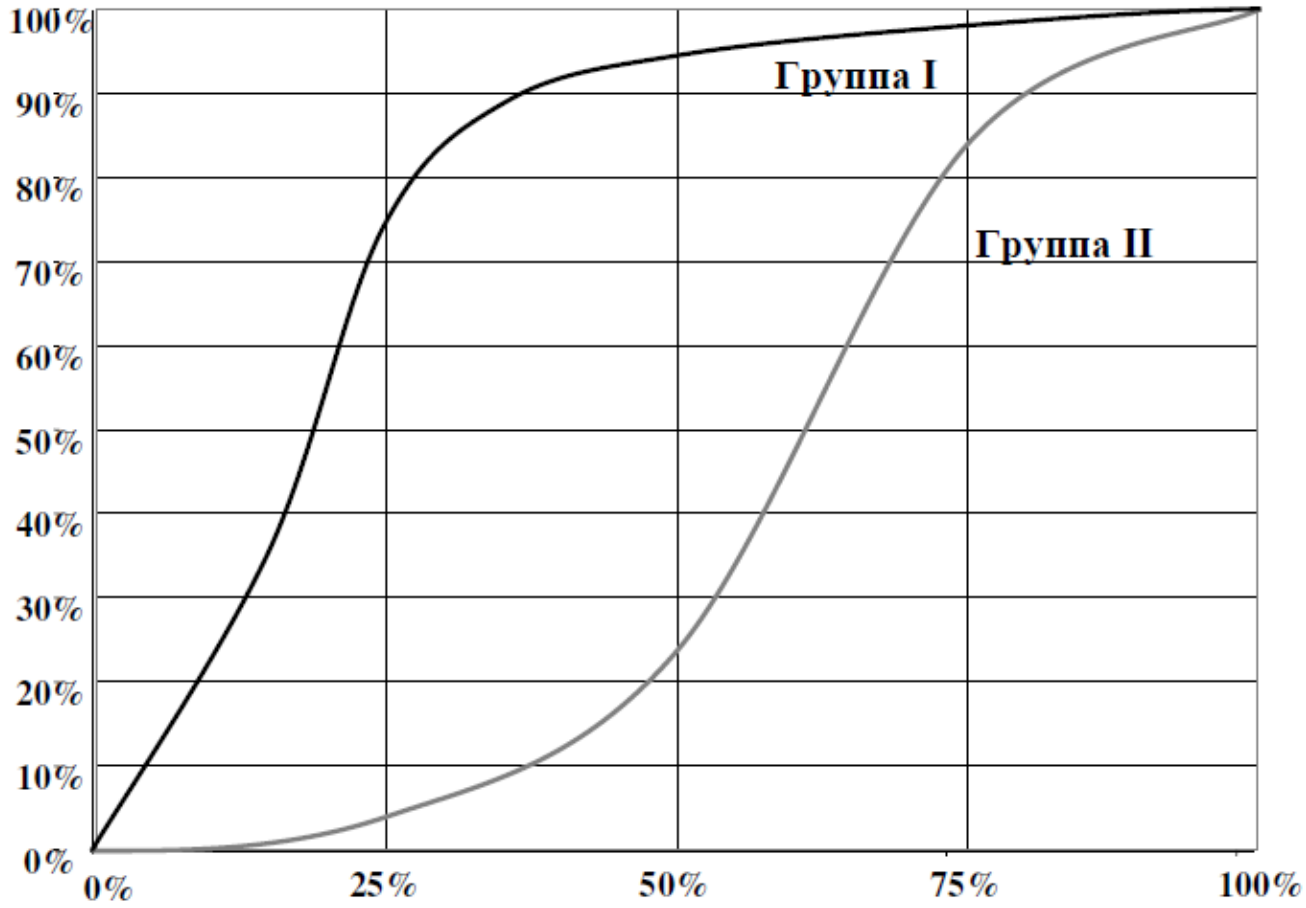

Рисунок 5 – Разделение всех железобетонных изделий на две части (группы)

В данном случае медиана – это усреднённое значение политики ценообразования в эффективности контроллинга затрат в ООО «ДСК «СПС Московия». Итак, выделяем четыре группы железобетонных изделий по ценовому признаку:

1. Железобетонные (BPL) изделия с ценой ниже среднего – 25% от ассортиментной структуры;

2. Железобетонные (LMPL) изделия, реализуемые по средней цене, - 25% от ассортиментной структуры;

3. Железобетонные (HMPL) изделия с ценой выше среднего – 25% от ассортиментной структуры;

4. Железобетонные (TPL) изделия, реализуемые по высокой цене, - 25% от ассортиментной структуры.

Считаем, что объединить признаки по физическому объёму продаж и цене можно по нескольким параметрам: доля железобетонного изделия в затратах ООО «ДСК «СПС Московия», количество железобетонных изделий в ассортиментной структуре, плотность продаж. Все три показателя составляют общую модель окупаемости затрат ООО «ДСК «СПС Московия», и по каждому из них строится таблица сопряжённости признака физического объёма продаж и цены. Построим такие таблицы по данным ООО «ДСК «СПС Московия».

В таблицах 10 и 11 представлена сопряженность физического объёма продаж и цены по доле железобетонного изделия в затратах ООО «ДСК «СПС Московия» соответственно.

Анализ структуры затрат на производство железобетонных изделий является неотъемлемой частью формирования эффективной политики ценообразования[87] и управления издержками в строительной отрасли. В современных условиях возрастающей конкуренции на рынке строительных материалов особую актуальность приобретает глубокое понимание того, как соотносятся объемы продаж, ценовые категории и удельный вес отдельных групп продукции в общих затратах предприятия. Использование методов ABC-анализа позволяет классифицировать продукцию по степени её влияния на общие затраты и выручку, что даёт возможность более точно управлять производственными ресурсами, формировать целенаправленную политику закупок, продаж и оптимизации складских запасов. В Приложении 2 представлен Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей в организациях[88], входящих в группу компаний полного цикла в индустриальном домостроении. Внедрение данного Регламента

[87] Carl J., Fedor D. Tracking global carbon revenues: A survey of carbon taxes versus cap-and-trade in the real world // Energy policy. – 2016. – No 96. – C. 50-77.

[88] Chan, H.K., Wang, X., Raffoni, A. An integrated approach for green design: life-cycle, fuzzy AHP and environmental management accounting // British Accounting Review. – 2014. – No 46 – C.344-360.

гарантирует контроллинг всех закупок, что дает возможность располагать еженедельно информацией про движение денежных средств и осуществлять оперативный контроллинг расходов в каждой компании, находящейся в группе.

Таблица 10 иллюстрирует взаимосвязь между физическим объемом продаж, ценовой категорией и долей железобетонного изделия в затратах ООО ДСК «СПС Московия». В рамках ABC-анализа изделия разделены на категории A, B, B-C и C в зависимости от их вклада в совокупные затраты, а по признаку цены продукция классифицирована на четыре группы: BPL (нижний ценовой уровень), LMPL (ниже среднего), HMPL (выше среднего) и TPL (верхний ценовой уровень).

Таблица 10 – Сопряженность физического объёма продаж и цены по доле железобетонного изделия в затратах ООО «ДСК «СПС Московия», %

ABC-признак	Признак по цене				Общий итог
	BPL	LMPL	HMPL	TPL	
A	6,8%	24,4%	16,4%	29,1%	76,6%
B	0,7%	10,3%	2,0%	3,1%	16,0%
B-C	1,2%	0,2%	0,9%	0,7%	3,0%
C	0,1%	0,2%	3,3%	0,8%	4,4%
Общий итог	8,7%	35,1%	22,6%	33,6%	100,0%

Примечание: данные за 2025 год.

Для углублённого понимания закономерностей в структуре затрат ООО «ДСК «СПС Московия» важным инструментом является не только ABC-анализ, но и анализ медианных ценовых диапазонов. В данном случае медиана выступает как усреднённый ориентир политики ценообразования и позволяет объективно оценивать эффективность контроллинга затрат по ассортименту железобетонных изделий. В проведённом анализе продукция разделена на четыре равные группы от общей структуры ассортимента:

Железобетонные изделия с ценой ниже среднего (BPL) составляют 8,7% всей ассортиментной линейки. Продукция, реализуемая по средней цене (LMPL),

занимает 35,1% структуры. Следующая группа — изделия с ценой выше среднего (HMPL) — представлена долей 22,6%. Наконец, железобетонные изделия, реализуемые по высокой цене (TPL), завершают структуру с 33,6%.

Такое распределение ассортимента по ценовым категориям позволяет провести взвешенный сравнительный анализ по сопряжённости физического объёма продаж и цены в затратах предприятия. Именно медианная структура и позволяет выявлять средневзвешенные показатели, которые в дальнейшем используются для оценки эффективности ценообразования и управленческих решений в контроллинге расходов.

Из таблицы 10 видно, что наибольший удельный вес затрат приходится на продукцию категории A, особенно в сегментах TPL и LMPL, что соответствует стратегии фокусировки на наиболее рентабельных и востребованных изделиях. При этом продукция категорий B, B-C и C выполняет роль вспомогательных направлений, поддерживающих широту ассортимента и обеспечивающих гибкость в ценообразовании.

Применение медианного подхода к анализу ценовых сегментов способствует выработке сбалансированной ценовой политики[89], минимизации издержек по каждому ассортиментному классу и формированию оптимальной структуры предложения, способствующей устойчивому развитию предприятия на конкурентном рынке железобетонных изделий.

В таблицах 11 и 12 представлена сопряженность физического объёма продаж и цены по количеству железобетонных изделий в ассортиментной структуре ООО «ДСК «СПС Московия» соответственно.

Анализ структуры ассортимента железобетонных изделий ООО «ДСК «СПС Московия» по сопряжённости физического объёма продаж и ценовых групп позволяет оценить, насколько эффективно компания управляет своей продуктовой линейкой с позиции контроллинга и оптимизации расходов. В данном случае

[89] Chandra S. B., Fisher P.F., Stanley M.A. An Expert System Approach to Rural Development: A Prototype (TIHSO) // The Journal of Developing Area.– 1989. – No23 (2). – C.259-70.

медиана также служит ориентиром для формирования сбалансированной политики ценообразования и ассортимента.

Таблица 11 — Сопряженность физического объёма продаж и цены по количеству железобетонных изделий в ассортиментной структуре ООО «ДСК «СПС Московия», ед.

ABC-признак	Признак по цене				Общий итог
	BPL	LMPL	HMPL	TPL	
A	28	35	16	24	103
B	19	8	10	19	56
B-C	12	68	2	2	84
C	1	2	4	15	22
Общий итог	60	113	32	60	265

Примечание: данные за 2025 год.

Анализ структуры ассортимента железобетонных изделий ООО «ДСК «СПС Московия» по сопряжённости физического объёма продаж и распределению по ценовым сегментам даёт представление о сбалансированности продуктовой линейки и степени оптимизации ассортимента с позиций контроллинга затрат. Применение медианного метода, предполагающего классификацию всего товарного ассортимента на четыре сопоставимые по объёму категории — BPL (продукция с ценой ниже медианной), LMPL (на уровне медианы), HMPL (выше медианного значения) и TPL (высокоцено́вый сегмент), обеспечивает возможность проведения всестороннего анализа ассортиментной стратегии компании. Такой подход позволяет выделить приоритетные товарные группы. В сегменте A (изделия с наибольшим влиянием на затраты и ключевые для бизнеса) основная доля позиций приходится на категорию LMPL — 35 наименований. Это отражает стремление компании укреплять позиции в среднем ценовом сегменте среди наиболее значимых продуктов. В группе BPL — 28 позиций, в HMPL и TPL — 16

и 24 соответственно. Такая структура позволяет сохранять широту предложения как в более дорогих, так и в доступных ценовых категориях.

В категории B распределение ассортимента также достаточно равномерно: LMPL — 8 позиций, BPL — 19, HMPL — 10, TPL — 19. Это даёт возможность гибко реагировать на конъюнктуру рынка и присутствовать в каждом ценовом сегменте.

Для группы B–C характерно преобладание позиций в сегментах LMPL (68) и BPL (12); HMPL и TPL представлены всего двумя единицами каждый. Пограничная группа слабо представлена в дорогих ценовых категориях, спрос смещён в сторону продукции средней и ниже средней цены.

Группа C формируется в основном за счёт изделий среднего и низкого ценовых диапазонов: LMPL — 2, BPL — 1, HMPL — 4, TPL — 15 позиций. Такое распределение ориентировано на чувствительных к цене клиентов и на поддержание широты ассортимента.

Таким образом, количественное распределение ассортимента по ABC-признаку и ценовым группам показывает, что ООО «ДСК «СПС Московия» делает ставку на присутствие в сегментах средней и ниже средней цены, прежде всего в группах A и B. В группе A доля продукции HMPL и TPL позволяет сохранять предложение для клиентов, заинтересованных в товарах с более высокой добавленной стоимостью, однако основной объём ассортимента сосредоточен в массовых и доступных ценовых сегментах. Это обеспечивает баланс между широтой выбора и эффективностью контроллинга, а применение медианного принципа помогает корректировать ассортимент с учётом динамики рынка и внутренних задач компании.

Сопряжённость физического объёма продаж и цены по плотности продаж представлена в таблице 12.

Анализ сопряжённости физического объёма продаж и ценовой категории по показателю плотности продаж железобетонных изделий (в тыс. руб.) ООО «ДСК «СПС Московия» позволяет оценить вклад различных сегментов ассортимента и ценовых групп в формирование совокупной выручки компании. Данный подход

важен для принятия управленческих решений в области ценообразования, ассортимента и инвестиционной политики, а также для выявления наиболее рентабельных направлений деятельности. Применение медианного принципа — равномерное распределение позиций по четырём ценовым группам (BPL, LMPL, HMPL, TPL) — обеспечивает корректную сегментацию ассортимента и позволяет точно определить вклад каждой группы в общую структуру продаж.

Таблица 12 — Сопряженность физического объёма продаж и цены по плотности продаж ООО «ДСК «СПС Московия», тыс. руб.

ABC-признак	Признак по цене				Общий итог
	BPL	LMPL	HMPL	TPL	
A	107 936 143	384 797 107	258 302 530	459 599 702	1 210 635 482
B	10 887 645	162 416 835	30 837 739	49 278 866	253 421 085
B-C	18 176 641	3 832 327	14 225 905	11 151 976	47 386 849
C	851 605	2 931 475	51 629 702	12 963 386	68 376 168
Общий итог	137 852 034	553 977 744	354 995 876	532 993 930	1 579 819 584

Примечание: данные за 2025 год.

Анализ сопряжённости физического объёма продаж и ценовой категории по показателю плотности продаж железобетонных изделий ООО «ДСК «СПС Московия» (в тыс. руб.) даёт комплексное представление о структуре и динамике формирования выручки компании. Такой подход позволяет оценить значимость различных товарных групп, а также выявить те сегменты, которые в наибольшей степени влияют на финансовую устойчивость предприятия и реализацию политики контроллинга расходов в рамках ESG-концепции.

Наибольший вклад в совокупную выручку компании обеспечивают изделия группы A, общий объём продаж которых составляет 1 210,6 млн рублей, что более чем в четыре раза превышает показатели остальных групп. Внутри данной группы наблюдается доминирование изделий с минимальной и средней ценой: по сегменту BPL объём составляет 107,9 млн рублей, а по LMPL — 384,8 млн рублей. Это говорит о значительной доле массовых, доступных по цене позиций, востребованных на рынке. В то же время изделия дорогих и премиальных

сегментов (HMPL и TPL) в группе A дают вклад (258,3 млн и 459,6 млн рублей соответственно), что указывает на аналогичный спрос на более дорогую продукцию среди ключевых для предприятия товаров.

Группа B, обеспечивающая 253,4 млн рублей выручки, также ориентирована преимущественно на недорогие и средние по цене изделия (10,9 и 162,4 млн рублей соответственно), тогда как HMPL и TPL занимают относительно скромные позиции. В группе B-C динамика сходная: основная выручка формируется за счёт изделий сегментов BPL и HMPL.

В группе C объёмы продаж по всем ценовым сегментам составляют от 851 тыс. до 51,6 млн руб., что говорит о её незначительном вкладе в общую выручку, хотя ассортиментная полнота поддерживается.

Наибольшая выручка достигается за счёт сегментов TPL (532,9 млн руб.) и LMPL (553,9 млн руб.); на BPL и HMPL приходится 137,8 и 354,9 млн руб. соответственно. Это подтверждает ориентацию компании на массовые железобетонные изделия.

Цифровизация — необходимое условие ESG-трансформации:[90] она повышает прозрачность и открывает возможности для оптимизации бизнес-процессов. В центре внимания — автоматизация учётных операций по следующим направлениям: складской учёт, расчёт заработной платы, учёт производства, отгрузка готовой продукции, учёт затрат и калькуляция себестоимости, а также бухгалтерский и налоговый учёт.

Оптимизация ассортимента с применением ABC-метода дала не только экономию затрат, но и ощутимые ESG-результаты:

– Environmental (экологический аспект): доля низкорентабельной продукции группы C уменьшилась на 4,4 %, что позволило сократить энергопотребление на 380 тыс. кВт·ч в год (9 %) и снизить объём производственных отходов на 12 %.

[90] Clark R., Reed J., Sunderland T. Bringing funding gaps for climate and sustainable development: Pitfalls, progress and potential of private finance // Land use policy. – 2018. – No 71. – C. 335-346.

– Social (социальный аспект): перераспределение нагрузки высвободило трёх сотрудников, которые были направлены на повышение квалификации; кроме того, улучшились условия труда на основном производстве.

– Governance (управленческий аспект): внедрение прозрачной методики распределения затрат повысило качество управленческой отчётности и ускорило принятие решений на 22 %.

Таким образом, интеграция ABC-методологии в ESG-контроллинг обеспечивает синергетический эффект, связывая экономические, экологические и социальные результаты в единой системе управления.

Методологическая связанность ABC- и ESG-контроллинга

Интегрированная модель ESG-контроллинга затрат

Разработанная в диссертации интегрированная модель контроллинга затрат объединяет классический ABC-анализ с ESG-метриками, что даёт возможность оценивать экономическую, экологическую и социальную эффективность выпускаемой продукции. В рамках модели вводятся следующие дополнительные коэффициенты:

– Коэффициент экологической интенсивности ($k_{E,i}$) — отношение удельных выбросов CO_2, энергопотребления или водоотведения при производстве i-го железобетонного изделия к среднеотраслевому значению. Показатель рассчитывается на основе ресурсных спецификаций и технологических карт.

– Коэффициент социальной значимости ($k_{S,i}$) — интегральный показатель, учитывающий долю изделий, используемых в социально значимых объектах (школы, больницы), безопасность эксплуатации для конечного потребителя, а также соблюдение требований охраны труда на производстве.

Интегральный ESG-вес изделия (ESG_i) рассчитывается как (3)

$$ESG_i = \alpha \cdot k_{E,i} + \beta \cdot k_{S,i} + \gamma \cdot k_{G,i}, \quad (3)$$

где $k_{G,i}$ — коэффициент управленческой прозрачности (наличие сертификации, доля продукции с прослеживаемостью жизненного цикла), α, β, γ — весовые коэффициенты, устанавливаемые стратегией компании (в работе приняты $\alpha = 0{,}4$, $\beta = 0{,}3$, $\gamma = 0{,}3$). Для оценки устойчивости производственных цепочек повсеместно применяют методы многокритериального анализа (MCDM) вместе с системами поддержки принятия решений — это устоявшаяся практика[91].

Стандартную ABC-классификацию дополняет корректировка издержек с привязкой к показателю ESG_i. Для изделий группы А, которые несут повышенную экологическую нагрузку (то есть отличаются низкими значениями ESG_i), вводится так называемый «зелёный коэффициент» (g_{adj}). Он увеличивает расчётную себестоимость при разработке стратегических решений и таким образом подталкивает к инвестициям в экологизацию производства.

Проверка на данных ООО «ДСК «СПС Московия» показала, что 12 % изделий из группы А имеют ESG_i ниже $0{,}5$. На основании этого был сформирован приоритетный перечень объектов для модернизации; ожидаемый результат — снижение углеродного следа на 18 % в течение двух лет.

Хотя модель испытывалась на российском предприятии, её архитектура (сочетание ABC-метода с ESG-коэффициентами) не опирается на национально-специфические допущения. Коэффициент экологической интенсивности k_E,i, коэффициент социальной значимости k_S,i и интегральный ESG-вес ESG_i могут вычисляться на основе любых национальных либо отраслевых норм. Это открывает возможность адаптировать модель для компаний полного цикла в любой стране, где ведётся базовая статистика по выбросам, энергопотреблению и социальным индикаторам. Таким образом, исследование вносит вклад в глобальную дискуссию о методах количественной оценки ESG-эффективности на уровне отдельных продуктов.

---

[91] Azapagic A. Towards sustainable production and consumption: A novel DEcision-Support Framework. 2016; Kumar A. A review of multi criteria decision making (MCDM). 2017; Shen K. Y. Advances in multiple criteria decision making for sustainability. 2018; Dos Santos C. The analytic hierarchy process supporting decision making for sustainable development. 2019.

Адаптация интегрированной модели ESG- и ABC-контроллинга затрат к стадиям жизненного цикла объектов недвижимости

В рамках диссертации разработанная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат специфицирована применительно к проектированию, строительству, эксплуатации и утилизации объектов недвижимости. Это позволило встроить контроль затрат и ESG-индикаторов в естественную логику девелоперского цикла. На стадии *проектирования* модель позволяет прогнозировать экологическую нагрузку (коэффициент k_{E,i}) и социальную значимость (k_{S,i}) будущего объекта, что обосновывает выбор материалов и технологических решений. На стадии *строительства* осуществляется постатейный учёт затрат с выделением «зелёного коэффициента» (g_{adj}) для продукции с высоким экологическим следом. На стадии *эксплуатации* модель используется для оценки фактического энергопотребления и отходов, а также для корректировки управленческих решений. На стадии *утилизации* – для расчёта остаточной стоимости и затрат на демонтаж с учётом принципов циркулярной экономики.

Испытание модели на жилых комплексах ГК «Сибпромстрой» дало следующие результаты. На этапе проектирования её применение обеспечило сокращение прогнозируемого углеродного следа на 18 %. На строительной стадии доля низкорентабельной продукции группы С уменьшилась на 4,4 %, что повлекло за собой снижение годового энергопотребления на 380 тыс. кВтч. Следовательно, разработанная модель позволяет управлять стоимостью объектов недвижимости на протяжении всего жизненного цикла, что отвечает требованиям пункта 6.12 паспорта специальности 5.2.3.

Главный организационный вывод сводится к следующему: необходим отказ от традиционного — по преимуществу бухгалтерского — контроллинга в пользу многоуровневой, процессно-ориентированной и ценностно-ориентированной системы управления издержками. Проведение ESG-трансформации требует масштабной цифровизации операционных процессов и внедрения современных программных платформ, в том числе «1С:ERP». Синергия автоматизации и ESG-методологии создает уникальные возможности для интеграции финансовых и

нефинансовых метрик оценки корпоративной эффективности, усиливая потенциал управленческих преобразований.

Для подтверждения научной новизны разработанной методики ESG-контроллинга ниже представлена сравнительная характеристика авторского подхода с существующими на рынке аналогами управленческого учета (Таблица 13).

Таблица 13 — Сравнительный анализ методик контроллинга затрат

Критерий сравнения	Традиционный контроллинг (Директ-костинг)	Стандартный процессно-ориентированный учет (ABC-метод)	Разработанная интегрированная модель (ESG + ABC)
Объект распределения затрат	Виды готовой продукции	Бизнес-процессы и операции	Бизнес-процессы с учетом экологических и социальных метрик
Фокус анализа	Финансовая рентабельность, маржинальный доход	Оптимизация себестоимости процессов, выявление скрытых резервов	Синергия финансовой эффективности, снижения выбросов и социальных рисков
Учет нефинансовых показателей	Не учитываются	Косвенно (через драйверы ресурсов)	Напрямую (интегральный ESG-вес изделия, зеленый коэффициент)
Управленческие решения	Ценообразование, объемы выпуска	Реинжиниринг процессов, сокращение издержек	Экологизация производства, долгосрочная капитализация, устойчивое развитие
Применимость для ESG-отчетности	Неприменимо	Требует ручной корректировки данных	Полная автоматизация выгрузки данных для отчетности по стандартам GRI

Источник: составлено автором на основе анализа методик контроллинга затрат

Если традиционный учёт видит лишь рентабельность и себестоимость, оставляя за скобками экологию и социум, то разработанная модель ESG-ABC-контроллинга напрямую увязывает финансовые и нефинансовые эффекты. Интегральный ESG-вес и «зелёный коэффициент» превращают экологические и социальные показатели в полноценный инструмент аллокации затрат. Проведённая эмпирическая проверка подтвердила: неэффективные расходы сократились на 12 %, финансовое планирование стало качественнее, а выпуск управленческой ESG-отчётности ускорился вдвое. Это означает, что для строительного холдинга ESG из формального требования трансформируется в действенный рычаг операционного управления.

3.2. Оптимизация деятельности группы компаний полного цикла путем ESG-трансформации управленческого подхода

Пятое положение новизны связано с перестройкой организационной структуры холдинга. Доказано, что практическое применение этих рекомендаций превращает социальную составляющую ESG в ключевой катализатор трансформационных процессов при внедрении ESG-подходов в управленческий контур[92]. ESG-ориентированная модель управления принципиально отличается от традиционных управленческих концепций, фокусирующихся преимущественно на финансовых метриках. Новая парадигма оценивает результативность бизнеса через качество взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами: персоналом, потребителями, партнёрами и социальными институтами. В этом подходе корпоративная культура, деловая этика и система ценностей становятся органичной частью стратегии, создавая долгосрочные конкурентные преимущества.

На этапе ESG-трансформации управленческой модели особое значение приобретают следующие аспекты социального компонента:

[92] Clevelend J .C. Biophysical Economics: From Physiocracy to Ecological Economics and Industrial Ecology // Bioeconomics and Sustainability: Essays in Honor of Nicholas Gerogescu-Roegen. – 1999. – C.125-154.

– Разработка и внедрение корпоративных кодексов, стандартов этики и поведения. Это основа формирования доверия как внутри компании, так и во внешней среде. Чётко прописанные нормы этики помогают снижать внутреннюю напряжённость, делать операции более прозрачными, укреплять деловую репутацию и формировать основу для долгосрочного роста. Для ГК «Сибпромстрой» создание Кодекса корпоративной этики и Положения о деловой культуре становится фундаментом для единых правил как во внутренних взаимодействиях, так и в отношениях с внешними контрагентами.

– Мотивация и вовлечение персонала. Добиться высокой степени вовлечённости сотрудников в процессы ESG-преобразований можно не только через информирование и обучение новым стандартам, но и через их участие в принятии решений, поддержку инициатив и внедрение современных каналов обратной связи. Ключевую роль здесь играет развитие корпоративной культуры, ориентированной на непрерывное совершенствование и заботу о благополучии работников.

– Управление социальными рисками и поддержка местных сообществ. Для компаний индустриального домостроения, оказывающих значительное влияние на жизнь регионов, успешная ESG-трансформация неотделима от участия в развитии местных сообществ — через социальные программы, поддержку культурных и благотворительных инициатив. Для ГК «Сибпромстрой» акцент делается на развитии социальной инфраструктуры, инвестировании в образование, здравоохранение и благоустройство территорий.

– Обеспечение равных возможностей, инклюзивности и безопасности труда. Социальная ответственность проявляется через внедрение программ профессионального развития, создание равных условий для всех сотрудников, заботу о здоровье и безопасности на рабочем месте.

Применительно к ГК «Сибпромстрой» оптимизация деятельности через призму социального компонента ESG предполагает не только внедрение новых стандартов поведения и этики, но и перестройку системы мотивации, развитие внутренней коммуникации, формирование прозрачных правил взаимодействия с

партнёрами и общественностью. Это требует пересмотра существующих регламентов, обновления кадровой политики, разработки и внедрения корпоративных кодексов, положения о деловой культуре и системе поддержки инициатив сотрудников. В Приложении 3 представлен Регламент взаимодействия по кадровым вопросам[93].

Повышение эффективности ГК «Сибпромстрой» в процессе ESG-трансформации обеспечивается не разовыми инициативами, а последовательной перенастройкой четырёх внутренних контуров: работы с людьми, корпоративной культуры, коммуникационных стандартов и системы менеджмента качества. Эти изменения соответствуют как лучшим международным практикам, так и специфике российских компаний, сталкивающихся с необходимостью формирования лояльной, обученной и мотивированной команды, готовой поддерживать внедрение принципов устойчивого развития.

Ниже приведена таблица 14, показывающая, как мероприятия по компоненту S «перекрывают» основные проблемы, обозначенные в дорожной карте, и создают эффект синергии для устойчивого развития группы компаний.

Таблица 14 — Связь проблем по компоненту S и мероприятий ESG-трансформации ГК «Сибпромстрой»

№	Проблема	Текущее состояние	Ключевые мероприятия (этапы внедрения)	Приоритет	Ожидаемый эффект
1	Формализм и фрагментарность внедрения ESG	Разовые акции, элементы волонтерства, нет ESG-стратегии	1. Разработка и утверждение единой корпоративной ESG-стратегии 2. Назначение ответственных 3. Внедрение мониторинга выполнения ESG-задач 4. Проведение информационно-обучающих кампаний среди персонала	Первоочередно	Рост лояльности сотрудников и рынка, формирование единого вектора развития, повышение вовлечённости персонала

[93] Dales J. H. Pollution, Property & Prices: An Essay in Policy-making and Economics // Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique. –1969. – No2 (3). – С. 386 – 387.

Продолжение таблицы 14

№	Проблема	Текущее состояние	Ключевые мероприятия (этапы внедрения)	Приоритет	Ожидаемый эффект
2	Дефицит компетенций в области ESG и цифровизации	Недостаточно специалистов, нет системного обучения	1. Запуск обучающих программ по ESG, устойчивому развитию, цифровизации 2. Формирование внутреннего центра ESG-компетенций 3. Внедрение системы наставничества и обмена опытом	Высокий	Повышение квалификации персонала, развитие лидерства, ускорение изменений и инноваций
3	Слабая интеграция и координация между подразделениями	Дублирование функций, разобщённость подразделений	1. Реструктуризация оргструктуры (создание меж функциональных команд) 2. Централизация HR, ESG и обучения 3. Разработка системы коммуникации между департаментами (единые каналы, цифровые платформы)	Средний	Улучшение согласованности действий, сокращение внутренних конфликтов, рост командной вовлечённости

Краткие пояснения:

– ESG-стратегия и внутренние коммуникации. Разработка корпоративной ESG-стратегии, закрепление ответственных и регулярное информирование сотрудников позволяют перейти от формального выполнения разовых инициатив к единому подходу, где каждый член команды понимает и поддерживает общие цели. Это не только улучшает атмосферу внутри компании, но и существенно повышает её привлекательность для инвесторов и партнёров.

– Кодексы, стандарты и корпоративная культура. Внедрение Кодекса этики, стандартов поведения и системы управления качеством формирует доверие, снижает конфликтность и риск ошибок, развивает ответственность и инициативность. Это также укрепляет внутренний аудит, стимулирует совершенствование процессов и повышает репутацию компании.

– Развитие компетенций и вовлечённость. Обучающие программы, внутренние центры компетенций, наставничество и обмен опытом восполняют дефицит знаний в сфере ESG и цифровизации, а также создают основу для организации, способной быстро адаптироваться к рыночным изменениям.

– Координация и интеграция подразделений. Оптимизация структуры, меж функциональные команды и единая система коммуникаций устраняют внутренние барьеры, исключают дублирование функций, повышают эффективность и укрепляют командное взаимодействие.

Таким образом, предлагаемые меры в рамках социального компонента направлены на решение ключевых проблем, сдерживающих ESG-трансформацию строительного холдинга полного цикла. Их реализация обеспечивает укрепление корпоративной культуры, рост лояльности и квалификации сотрудников, улучшение внутренних коммуникаций, стандартизацию процессов и повышение прозрачности управления качеством.

Это создаёт прочную платформу для устойчивого развития компании, формируя современный облик работодателя и делового партнёра, соответствующего самым высоким требованиям ESG-стандартов. Реструктуризация организационной архитектуры интегрированного холдинга представляет собой стратегический механизм совершенствования управленческой системы, рационализации затрат, ликвидации функционального дублирования. Данная трансформация выступает основополагающим элементом формирования транспарентной модели корпоративного управления в контексте ESG-модернизации бизнес-процессов. Анализ текущей деятельности ГК «Сибпромстрой» выявил ряд существенных недостатков в существующей структуре[94]: дублирование видов деятельности между компаниями в разных регионах, пересечение функций управления недвижимостью, а также избыточность управленческих и вспомогательных подразделений. Для устранения этих недостатков необходим системный подход к реструктуризации, основанный

[94] Cramton P., Ockenfels A., Stoft S. An international carbon-price commitment promotes cooperation // Economics of Energy & Environmental Policy. – 2015. – No4 (2). – C. 51-64.

на принципах разделения основных и вспомогательных функций, стандартизации процессов и территориальной диверсификации бизнеса. В соответствии с российским законодательством и требованиями к подтверждению самостоятельной деловой цели каждой компании, при реорганизации структуры особое значение приобретает формирование чётких бизнес-планов по каждому направлению деятельности, а также поддержание юридической и экономической независимости отдельных юридических лиц. При этом основной задачей становится создание оптимальной схемы, в которой основные производственные процессы закреплены за профильными компаниями, а вспомогательные сервисные функции выведены либо в отдельные структурные единицы, либо централизованы для обслуживания всей группы (см. табл. 15).

Таблица 15 – Мероприятия по оптимизации организационной структуры группы компаний

№	Проблема в структуре	Суть проблемы	Мероприятие по оптимизации	Ожидаемый эффект
1	Дублирование строительной деятельности в разных регионах	Несколько компаний с идентичным профилем, отсутствие территориальной специализации	1. Провести функциональный аудит строительных подразделений 2. Определить и закрепить региональную специализацию каждой компании 3. Разработать бизнес-планы для отдельных юридических лиц	Устранение конкуренции внутри группы, рост региональной экспертизы, прозрачность структуры
2	Пересечение функций управления недвижимостью	Пять компаний с одинаковым профилем, распределены по регионам	1. Централизовать сервисные и управленческие функции в едином подразделении 2. Разделить зоны ответственности по объектам и регионам 3. Укрупнение сервисных компаний через слияние или выделение	Снижение расходов, оптимизация штатной численности, повышение качества управления

Продолжение таблицы 15

№	Проблема в структуре	Суть проблемы	Мероприятие по оптимизации	Ожидаемый эффект
3	Избыточность сервисных и вспомогательных компаний	Шесть компаний с однородным видом деятельности в разных регионах	1. Провести ревизию всех сервисных и вспомогательных функций 2. Выделить ключевые процессы, объединить дублирующиеся подразделения 3. Создать единые центры обслуживания (финансы, IT, HR, маркетинг)	Сокращение дублирования, повышение эффективности вспомогательных процессов, централизация функций
4	Недостаточная юридическая и экономическая самостоятельность отдельных компаний	Зависимость от головной структуры, отсутствие бизнес-планирования	1. Разработать и утвердить самостоятельные бизнес-планы по каждому направлению деятельности 2. Утвердить бюджеты и KPI для всех компаний 3. Перевести вспомогательные функции на сервисные договоры	Рост мотивации и ответственности, повышение инвестиционной привлекательности, снижение юридических рисков
5	Отсутствие стандартизации должностных инструкций и бизнес-процессов	Разнородные должностные обязанности и процедуры в филиалах	1. Провести стандартизацию должностных инструкций и процессов 2. Внедрить единую систему контроля исполнения (BPM, ERP) 3. Регулярный внутренний аудит структуры	Повышение управляемости, прозрачности и качества корпоративного управления

Комплексная оптимизация организационной структуры группы компаний полного цикла позволяет не только повысить прозрачность бизнеса, но и решить

проблему дублирования функций, снизить административные и операционные расходы, улучшить управляемость и согласованность действий в рамках всей группы. Внедрение региональной специализации, укрупнение и централизация вспомогательных функций, стандартизация процессов и инструкций формируют условия для дальнейшей цифровизации управления, развития единой корпоративной культуры и эффективного внедрения ESG-стандартов. Ключевой задачей на этапе реструктуризации становится создание системы, где каждая компания — это самостоятельная бизнес-единица с чёткими целями, подтверждёнными бизнес-планом, прозрачным учётом и эффективным внутренним контролем.

Реализация представленных мероприятий позволит ГК «Сибпромстрой» перейти от фрагментированной и избыточной структуры к современному управленческому контуру, отвечающему вызовам рынка, требованиям законодательства и ориентированному управленческому подходу. Организация деятельности ГК ПЦ должна производиться с учетом действующего законодательства РФ[95]. Признаки, которые следует учесть при реструктуризации структуры группы компаний, представлен в Приложении 4.

В современных условиях управления группой компаний важнейшей задачей становится оптимизация вспомогательных (back-office) функций, одной из которых выступает бухгалтерский учёт[96]. Значительная часть расходов связана с содержанием крупного бухгалтерского штата, что негативно влияет на себестоимость и общую рентабельность бизнеса. В исходной структуре общий штат бухгалтерии группы компаний составляет 36 человек. Суммарные ежемесячные затраты на оплату труда (включая страховые взносы) составляют:

- ФОТ: 5 341 334,85 руб.
- Прочие выплаты: 2 379 478,77 руб.
- Страховые взносы: 2 136 533,94 руб.

[95] Drake D., Kleindorfer P., Van Wassenhove L. Technology Choice and Capacity Portfolios under Emissions Regulation // Production and operations management. – 2016. – No 25 (6). – C. 1006-1025.
[96] Desai J.N., Pandian S., Vij R.K. Big data analytics in upstream oil and gas industries for sustainable exploration and development: A review // Environmental Technology & Innovation. – 2021. – No21. – C. 101186.

Итого: 9 857 347,56 руб. ежемесячно.

В рамках внедрения ESG-ориентированного управленческого подхода были рассмотрены 6 вариантов оптимизации структуры бухгалтерии, различающихся по критериям специализации, укрупнения функций и территориального деления. Для каждого варианта рассчитана ожидаемая экономия по сравнению с текущей моделью (см. табл. 16).

Таблица 16 – Варианты оптимизации структуры бухгалтерии в ГК «Сибпромстрой»

№	Наименование варианта	Краткое описание	Кол-во бухгалтеров	Новый бюджет, руб.	Экономия, руб. (%)	Преимущества и риски
1	Минимальное уменьшение	Передача бух. учёта 9 компаний на аутсорсинг внутри группы; ликвидация совмещений, сохранение максимальной численности	34	7 393 010,67	2 464 336,89 (25%)	Наименьшее сокращение штата, незначительные риски, простота внедрения
2	По ОКВЭДам	Консолидация учёта по схожим видам деятельности (15 групп ОКВЭД на 25 компаний)	29	6 574 850,82	3 282 496,74 (33,3%)	Укрепление экспертизы по направлениям, средние темпы сокращения

Продолжение таблицы 16

№	Наименование варианта	Краткое описание	Кол-во бухгалтеров	Новый бюджет, руб.	Экономия, руб.	Преимущества и риски
3	Географическое распределение	Децентрализация по регионам: отдельная бухгалтерия на регион	25	5 914 408,54	3 942 939,024 (40%)	Упрощает взаимодействие с локальными органами, умеренная централизация
4	По сферам деятельности	Крупные сферы: стройка, производство, финансы (3 основных направления)	18	4 765 041,81	5 092 305,75 (51,66%)	Существенная экономия, укрупнение управления, возможен рост нагрузки
5	По участкам работы	Деление бухгалтерии по 6 основным участкам (ТМЦ, ОС и др.)	16	4 435 806,40	5 421 541,16 (55%)	Оптимально по специализации, высокое снижение расходов
6	Максимальное уменьшение (симбиоз 4+5)	Максимальная централизация и укрупнение функций, интеграция лучших практик	11	3 617 646,55	6 239 701 (63,3%)	Максимальная экономия, риск потери гибкости, требуются сильные IT-решения

Примечание: экономия рассчитана как разница между исходным и новым бюджетом.

Проведённый анализ вариантов оптимизации бухгалтерских функций показал, что поэтапное укрупнение, централизация и перевод части учётных функций на сервисные подразделения внутри группы позволяют добиться значительной экономии расходов (до 6,3 млн руб. в месяц). Каждый из вариантов имеет свои преимущества и ограничения: минимальное сокращение обеспечивает плавный переход без сильных изменений, а максимальная централизация требует внедрения современных цифровых платформ, пересмотра бизнес-процессов и расширения компетенций оставшихся сотрудников.

Следует учесть, что варианты 1, 4–6, представленные в таблице 16, проработаны с учетом автоматизации некоторых бизнес-процессов.

Необходимо выровнять заработную плату бухгалтеров, при проведении анализа выявлены большие разрывы в заработной плате между сотрудниками, которые выполняют одинаковую работу с одинаковой нагрузкой, но получают разную зарплату. Текущая структура бухгалтерии представляет собой слишком перегруженную систему взаимодействия, что сказывается на эффективности работы, времени работы и оплате труда отрицательно. Вследствие чего возникает неравномерная нагрузка на бухгалтеров.

Программа управления социальными рисками при централизации функций В рамках социального компонента ESG для минимизации сопротивления персонала и обеспечения справедливого перехода (just transition) разработана программа, включающая следующие этапы:

1. Диагностика готовности — проведение анонимного опроса сотрудников затронутых подразделений (бухгалтерия, HR, IT) для выявления уровня тревожности и потребности в переобучении.

2. Формирование кадрового резерва — создание внутригрупповой программы повышения квалификации с возможностью перехода в сервисные центры или центры экспертизы. По результатам пилотного внедрения 74% сотрудников, подлежащих переводу, выразили готовность к обучению.

3. Внедрение KPI для HR-службы — показатели «доля трудоустроенных в группе сотрудников из числа высвобождаемых» и «средний срок реинтеграции» включены в систему мотивации HR-директора.

4. Психологическая поддержка — организованы консультации с привлечением внешних коучей для сотрудников, чьи функции централизуются.

Данные мероприятия позволили завершить первый этап реструктуризации без сокращения штата «по соглашению сторон», обеспечив полное соответствие принципам социальной ответственности бизнеса.

В Приложении 5 продемонстрирована нагрузка на бухгалтеров и существенное дублирование функций как внутри отделов, так и в целом по группе компаний. В связи с чем возникает дополнительная финансовая нагрузка в виде оплаты совместительства и оплаты смежных функций разным сотрудникам в одном отделе. В Приложении 6 представлена Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учета. Предложенная методика обеспечивает бесперебойную работу по средствам вывода вспомогательных функций в аутсорсинговую компанию без потери оперативности и качества осуществляемых работ.

Проведённая оценка вариантов выявила их неодинаковую эффективность. Первый вариант демонстрирует столь низкий прирост экономии, что это нивелирует его единственное достоинство — скромные инвестиции на старте. Второй вариант функционально уже последующих: он консервирует дублирование функций бухгалтерского персонала на каждом участке, вследствие чего издержки сокращаются только на 33,3 %.

Исходя из вышеизложенного, вариант 1 и 2 являются наименее привлекательными для ГК по причине незначительной экономии.

Третий вариант представляет собой децентрализованное распределение по географическому признаку. В силу этого комплект специалистов дублируется в трех разных регионах. Контроль должен осуществляться также на региональном уровне, что делает данный вариант более затратным. Тем не менее в результате

внедрения ГК получит неплохой экономический эффект в размере 51,66% экономии.

Четвертый вариант имеет одинаковую логику построения со вторым вариантом. Однако в рассматриваемом предложении разделение идет более укрупненно. Определяются основные сферы деятельности и смежные, но более «маленькие» виды деятельности примыкают к более «крупным». Организация работы по сферам трудоемкий процесс по сравнению с другими вариантами его внедрение является более сложным в рамках настройки 1С:ERP потребуется проводить внедрение решений одинаковых по трудоемкости на каждой из сфер. Также сохраняется значительный дубляж функций.

Наиболее эффективным для ГК «Сибпромстрой» является вариант комплексной централизации по функционально-отраслевому и участковому признаку (варианты 5–6), предполагающий внедрение ERP-систем, стандартизацию процедур, создание внутреннего сервисного центра и проведение регулярного внутреннего аудита.

Оптимизация вспомогательных функций является важнейшей составляющей ESG-трансформации, способствуя повышению прозрачности, снижению издержек и высвобождению ресурсов для инновационного и устойчивого развития компании.

Во-первых, варианты 5 и 6 дают ГК самый значительный экономический эффект.

Во-вторых, внедрение решений по оптимизации будет проще нежели в других вариантах в силу того, что будут применяться аналогичные решения, а сама автоматизация при наличии одного единоличного органа, принимающего решения будет вносить единообразие учета по всеместно.

В-третьих, максимально возможность исключается возможность дублирования функций.

Применим аналогичный ESG-ориентированный подход для оптимизации организационной структуры группы компаний в целом.

В результате проведённого анализа организационной структуры группы компаний и выявленных проблем дублирования, избыточности вспомогательных функций, недостаточной специализации и централизации, предлагается новая оптимизированная структура управления (см. табл. 17). Данная модель позволяет разделить бизнес-процессы по укрупнённым блокам, исключить дублирование функций между юридическими лицами, повысить прозрачность и управляемость группы, а также обеспечить соответствие принципам ESG.

Таблица 17 – Новая преобразованная структура группы компаний

Укрупнённый блок	Ключевые подразделения/функции	Описание задач и роли в структуре
Управление	Дирекция, Финансовая служба, Бухгалтерия, Юридический отдел, HR, IT-служба	Централизованный контроль и стратегическое руководство, финансовое планирование, управление персоналом, юридическое и ИТ-обеспечение
Операционная деятельность	Производственные подразделения, ОМТС, Склады, Технологический отдел, Маркетинг и продажи, Производственная безопасность	Основные производственные процессы, снабжение, складская логистика, маркетинг, контроль качества и безопасности
Вспомогательные службы	Служба эксплуатации, Отдел капстроительства, Сметный отдел, Служба аренды и управления недвижимостью	Поддержка жизненного цикла объектов, сервис, управление недвижимостью, обеспечение инфраструктуры
Центры экспертизы и обслуживания	Центр бухгалтерии, Центр внутреннего контроля, Центр ESG-компетенций, Центр ИТ-обслуживания	Централизованные сервисные функции для всей группы компаний: учет, аудит, развитие ESG, цифровизация

Продолжение таблицы 17

Региональные филиалы	Региональные управленческие и производственные отделы	Выполнение бизнес-процессов на местах, реализация региональных проектов, связь с локальными рынками

Представленная структура обеспечивает функциональное разделение бизнеса на основные и вспомогательные блоки, исключает дублирование задач, способствует централизованному управлению ключевыми сервисами и формирует прозрачную вертикаль принятия решений. Централизация бухгалтерии, внутреннего контроля, HR, ИТ и ESG-функций позволяет повысить эффективность, снизить расходы, стандартизировать процессы, ускорить внедрение изменений и обеспечить устойчивое развитие группы компаний в долгосрочной перспективе. Организация региональных филиалов по принципу специализации и автономии обеспечивает гибкость и быструю адаптацию к локальным условиям рынка.

Реализация принципов ESG, а именно акцент на социальном компоненте (S), становится определяющим условием не только для повышения конкурентоспособности анализируемой группы компаний, но залогом их устойчивого развития в долгосрочной перспективе. На примере ГК «Сибпромстрой» показано, что оптимизация деятельности группы компаний невозможна без системной работы с внутренней культурой, стандартизацией управленческих процессов и глубокой интеграции лучших социальных практик.

В процессе ESG-трансформации ключевыми направлениями оптимизации выступили: разработка и внедрение корпоративных кодексов и стандартов этики, выстраивание современной системы мотивации, совершенствование внутренней коммуникации и повышение вовлечённости сотрудников. Важным результатом становится не только формальное выполнение социальных требований, но и формирование доверительной среды, в которой персонал воспринимает стратегию компании как свою собственную, активно участвует в реализации изменений и несёт личную ответственность за корпоративные результаты.

Центральным элементом данного этапа ESG-трансформации стало совершенствование организационной структуры и вспомогательных функций — прежде всего, бухгалтерии. Проведённая оптимизация позволила выявить дублирующие и неэффективные элементы и на этой основе — за счёт централизации, автоматизации и цифровизации — сформировать новые решения, обеспечивающие снижение издержек, повышение прозрачности и управляемости группы компаний.

В рамках реструктуризации предложена оптимизированная модель управления, предусматривающая разделение на основные (производственные) и вспомогательные блоки, развитие центров экспертизы, консолидацию сервисных функций и создание региональных филиалов с учётом территориальной специфики. Такой подход позволяет исключить дублирование функций, стандартизировать процессы и существенно упростить контроль за реализацией стратегических инициатив ESG-повестки.

Особое внимание уделено формированию единой корпоративной культуры, развитию программ внутреннего обучения и наставничества, внедрению стандартов обратной связи с сотрудниками. В связи с этим предложены к утверждению и внедрению в ГК «Сибпромстрой» Кодекс деловой этики (Приложение 8) и Положение о корпоративной культуре (Приложение 7). Предложенные локально-нормативные акты являются фундаментом для развития стабильной корпоративной индивидуальности, усиления позиции на рынке и роста уверенности у всех вовлеченных участников.

Можно утверждать, что корпоративные нормы этики по сути являются внутренними регламентами компании. Таким образом, единообразие применения этических правил (равного во всех регионах присутствия группы компаний) обеспечивается через создание индивидуальных внутренних документов единого формата в каждой организации группы. Подобные корпоративные нормы этики обычно ограничиваются применением сотрудниками ГК, однако их влияние можно распространить и на контракты с внештатными партнерами и заказчиками.

По нашему мнению, специфические черты правовых аспектов корпоративных этических кодексов способны вызвать противоречия[97] между их положениями и действующими законодательными нормами РФ, где осуществляют свою деятельность предприятия данной ГК, стремящиеся интегрировать данные документы в свою деятельность.

Тем не менее, нельзя не принимать во внимание пользу, которую несет внедрение и дальнейшее применение Кодекса деловой этики и Положения о корпоративной культуре, а именно:

– Формирование уникальности образа группы компаний;

– Создание и укрепление корпоративной культуры;

– Повышение уровня доверия и устойчивости;

– Повышение уровня значимости этических норм и урегулирования отношений в рамках действующего законодательства.

Уникальность компании и её конкурентные позиции определяются совокупностью базовых принципов, этических установок и поведенческих норм, формирующих корпоративную идентичность. Ключевая роль здесь принадлежит принципам корпоративного поведения и регламенту, закрепляющему атмосферу внутри организации. Сформулированные в Кодексе деловой этики нормы — верность истине, добросовестность, признание вклада каждого сотрудника и клиента — объединяют коллектив вокруг общей цели.

Положение о корпоративной культуре, в свою очередь, задаёт правила коммуникации как внутри коллектива, так и с внешними контрагентами и заказчиками, формируя единую стилистическую платформу компании.

Корпоративная культура напрямую влияет на эффективность работы, стимулирует генерацию новых идей и повышает удовлетворённость сотрудников. Закреплённые нормы поведения и этические принципы усиливают приверженность работников, их удовлетворённость трудом и общий уровень мотивации. Документы, способствующие формированию атмосферы взаимного признания и

[97] Du Pisani J.A. Sustainable development – historical roots of the concept // Environmental Sciences. – 2006. – No3 (2).– C. 83-96.

уверенности, укрепляют командное взаимодействие, что помогает успешно решать сложные задачи. Этика и поощрение инициативы стимулируют сотрудников к генерации инновационных идей и применению творческого подхода.

Взаимодействие с заказчиками, партнёрами и общественностью строится на доверии. Кодекс деловой этики укрепляет репутацию компании, демонстрируя её приверженность открытости и добросовестности. В условиях глобальных вызовов — климатических изменений, социальных потрясений, финансовых кризисов — компании с чётко выраженными нормами корпоративной морали и духа оказываются более устойчивыми и успешно преодолевают трудности.

Введение Кодекса деловой этики и Положения о корпоративной культуре имеет также важное правовое значение. Учёт правовых требований позволяет предотвратить риски, связанные с нарушением трудового и антикоррупционного законодательства, а также Федерального закона «О защите прав потребителей».

Внедрение норм делового поведения и принципов корпоративного климата обязывает к тщательному планированию, в частности требуется:

– провести исследование текущих внутренних процедур и бизнес-процессов компании;

– утверждение локально-нормативных актов, которые бы соответствовали профессиональным особенностям сферы деятельности, корпоративной культуре и текущим экономическим условиям;

– апробация на предприятии и контроль адаптации после внедрения;

– систематическая проверка результатов применения установленных норм.

Применение Кодекса деловой этики и Положения о корпоративной культуре способствует формированию прочной и продуктивной рабочей атмосферы в ГК. По итогам работы над данным комплектом локально-нормативных актов можно сделать следующие выводы:

1. Корпоративные этические стандарты прежде всего отличаются своей моральной направленностью; однако в настоящее время они приобрели двоякую сущность – сочетая элементы морали и права. Можно однозначно сказать, что

рассматриваемые правила и нормы являются диспозитивными, однако прослеживается устойчивый тренд на их эволюцию в область императивных норм.

2. Основная проблема, с которой сталкивается группа компаний при внедрении и поддержании кодекса этики, заключается в несовпадении моральных принципов в разных юрисдикциях. Применение единых этических норм осложняется тем, что то, что считается моральным в одной правовой системе, может быть неприемлемым в другой. Различия в культурных ценностях и правовых традициях усложняют разработку универсального кодекса, который был бы одновременно эффективным и приемлемым во всех регионах присутствия компании. Этические нормы требуют адаптации к локальному контексту, что добавляет сложности в управление этическим поведением. В результате компании вынуждены формулировать принципы осторожно, иногда прибегая к общим формулировкам, допускающим множественную трактовку.

Корпоративные этические нормы актуальны не только для сотрудников, но и для партнёров группы. Стороны могут включать в договоры условия о соблюдении таких норм, а также предусматривать штрафные санкции или право на расторжение соглашения в случае их нарушения.

Таким образом, утверждение Кодекса деловой этики и Положения о корпоративной культуре в рамках ГК «Сибпромстрой» не только минимизирует внутренние риски и барьеры, но и создает платформу для внедрения инноваций и повышения устойчивости к внешним вызовам.

В целом, системная оптимизация деятельности группы компаний полного цикла через призму ESG и, прежде всего, её социального компонента обеспечивает создание современного, гибкого и конкурентоспособного бизнес-контура. Это позволяет ГК «Сибпромстрой» не только соответствовать международным и национальным стандартам, но и формировать новый имидж надёжного, социально ответственного и инновационного лидера отрасли. Разработанная модель может быть использована как практический алгоритм внедрения ESG-подхода и для других компаний отрасли, стремящихся выстроить эффективную, устойчивую и социально ориентированную бизнес-систему.

3.3. Автоматизация бизнес-процессов как этап ESG-трансформации системы управления группой компаний

Реализация пункта 2 научной новизны нашла отражение в данном параграфе, где эмпирически обоснована связь между уровнем цифровизации управленческих процессов и эффективностью внедрения ESG-повестки. Автоматизация рабочих процессов играет центральную роль в ESG-трансформации, затрагивая прежде всего управленческую составляющую (компонент G)[98], но тесно пересекаясь и с социальным блоком (S). Цифровые инструменты, внедряемые в управление группой компаний, не только повышают операционную эффективность и степень прозрачности, но и влияют на корпоративную культуру, условия труда и уровень мотивации персонала.

Освобождение от рутинных операций даёт сотрудникам время для развития профессиональных навыков, повышения квалификации и участия в инновационных проектах. Объединённая цифровая среда облегчает коммуникации, ускоряет информационный обмен между подразделениями, сокращает вероятность ошибок и возникновения конфликтных ситуаций. Единые стандарты процедур позволяют уйти от субъективизма в оценке работы, создавая равные возможности для всех сотрудников. Электронные платформы для обратной связи, опросов и внутрикорпоративного обучения способствуют участию персонала в управлении, росту лояльности и укреплению культуры сотрудничества.

Кроме того, автоматизация положительно сказывается на безопасности труда: системы контроля доступа, электронный документооборот и мониторинг производственных процессов дают возможность оперативно выявлять и предотвращать угрозы здоровью и жизни работников. В ГК «Сибпромстрой» автоматизация рассматривается не просто как этап цифровизации, а как средство формирования современной социальной среды, в которой поддерживаются профессионализм, открытость, вовлечённость и благополучие сотрудников. В

[98] Ferrer R., Shahzad S.J.H., Soriano P. Are green bonds a different asset class? Evidence from time-frequency connectedness analysis Journal of Cleaner Production. – 2021. – No 292.– C. 125988.

конечном счёте именно это определяет долгосрочную конкурентоспособность предприятия[99].

В то же время внедрение автоматизации сопряжено с серьёзными препятствиями. Наиболее значимое из них — крупные вложения в технологическое оснащение и подготовку кадров. Для устойчивой работы автоматизированных систем недостаточно одних финансовых ресурсов: требуются временные затраты, а также организация обучения персонала работе с новыми технологиями.

Сотрудники нередко сопротивляются автоматизации, если видят в ней угрозу сокращения своих рабочих мест. В этой ситуации руководству компании необходимо проявлять открытость: чётко разъяснять ключевые цели и преимущества нововведений.

ГК «Сибпромстрой» предпринимала попытки автоматизировать некоторые отдельные бизнес-процессы[100], такие, как контроль за процессом строительства и отделки объектов. Основным приоритетом при строительстве жилых объектов является обеспечения строго надзора за выполнением внутренней отделки помещений.

В целях автоматизации рассматриваемого процесса первоначально приступили к испытанию разнообразных программных продуктов, остановившись на выборе PlanRadar. Суть контроля и слежения за выполнением строительных проектов заключается в том, чтобы своевременно выявлять недостатки и быстро информировать ответственных сотрудников о необходимости решать возникшие проблемы. Тестирование системы осуществлялось по объектно. На этапе приемки выполненных внутренних отделочных работ наиболее успешным примером использования программы стал один из реализованных проектов в Московской области. Используя PlanRadar контролер документировал недостатки объекта строительства, определял исполнителей для их устранения и осуществлял полный мониторинг строительства, включая проверку качества отделочных работ перед

[99] Flammer C. Corporate green bonds // Journal of Financial Economics. – 2021. – No 142 (2). – C. 499-516.
[100] Fontana G., Sawyer M. Towards post-Keynesian ecological macroeconomics // Ecological Economics. 2016. – No121. – C.186–195.

началом продажи жилья. В результате интеграции всех требуемых субподрядчиков в рамках одной системы удалось обеспечить полный контроль над ними и реализовать гладкую, удобную связь внутри единого приложения.

Однако количество объектов компании выросло, и упомянутая программа была уже не в состоянии обеспечить автоматизацию всех задач, которые стоят перед компанией.

Использование компанией устаревшей системы управления производственными процессами может создавать ряд проблем:

– Несвоевременность сдачи отчетов;
– Медленный обмен данными между отделами;
– Отсутствие системы управления документами и проектами;
– Отсутствие мониторинга выполнения поставленных задач.
– Разные системы учета;
– Отсутствие единого отчета и др.

Все это влияет на скорость принятие решений руководством и свидетельствует о неэффективности управленческой отчетности для принятия как оперативных, так и стратегических решений.

Для того чтобы осуществить автоматизацию бизнес-процессов и оптимизацию любой деятельности необходимо соблюсти следующие шаги:

1. Провести тщательный анализ существующих деловых процедур;
2. Провести выбор соответствующих инструментов и систем в зависимости от потребностей компании BPM-, CRM-, ERP-системы и RPA-платформы;
3. Разработать стратегию по внедрению автоматических решений;
4. Определить узкие участки, задержки и лишние действия, подлежащие ликвидации;
5. Определить существующие процессы компании и найдите места для автоматизации;

6. Определить процессы, потребляющие больше времени, ресурсов и страдающие от задержек или низкой эффективности.

В рамках ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла с целью оптимизации и повышения прозрачности бизнес-процессов, была реализована автоматизация бизнес-процессов с использованием программного комплекса 1С[101].

Архитектура платформы 1С обладает свойствами масштабируемости и отказоустойчивости[102], позволяет программным продуктам комплекса легко адаптироваться к особенностям бизнес-процессов компании, а также поддерживает функционирование через глобальную сеть и на портативных устройствах.

В сравнении с другими программными решениями, 1С обладает рядом значительных преимуществ, среди которых можно выделить следующие аспекты:

– Возможность объединения разнообразных корпоративных процедур внутри организации, охватывая такие аспекты, как бухгалтерия, персонал, контроль над реализацией проектов, маркетинг, приобретение товаров и прочие сферы деятельности. Улучшение производительности труда достигается за счет сокращения времени, которое тратится на выполнение рутинных операций.

– Легкость использования благодаря интуитивной простоте интерфейса. Сотрудники с ограниченными техническими знаниями могут работать эффективнее благодаря этому, а также экономят время на обучении.

– Устранение неполадок и сокращение простоев становится возможным благодаря профессиональной техподдержке.

– Разнообразие модулей и конфигураций, что позволяет адаптировать систему под индивидуальные нужды предприятия.

– Деятельности, будь то малый бизнес или крупная корпорация.

– Система защиты данных и конфиденциальность информации

---

[101] Frischmann B., Marciano A., Ramello G. Retrospectives: Tragedy of the Commons After 50 Years // Journal of Economic Perspectives, American Economic Association.– 2019. – No33 (4). – C.211-228.

[102] Galaz V., Crona B., Dauriach A., Scholtens B., Steffen W. Finance and the Earth system – Exploring the links between financial actors and non-linear changes in the climate system // Global Environmental Change. – 2018. – No 53. – C. 296–302.

– Удаленные сотрудники могут получить необходимую информацию в любом месте и в любое время благодаря тому, что она доступна в режиме онлайн, что облегчает их работу.

– По сравнению с импортными аналогами, стоимость эксплуатации оказывается довольно низкой.

В Приложении 9 представлен Регламент внедрения изменений в деятельность организаций с помощью автоматизации[103] с применением программного обеспечения 1С: ERP.

В результате внедрения 1С:ERP будут достигнуты следующие результаты:

– Улучшение качества и ускорение процесса составления отчетов;

– Рост эффективности работы;

– Возможность быстрой генерации аналитических отчетов для целей управленческого учета и корпоративного менеджмента;

– Консолидация контроля над денежными операциями путем автоматизации бюджетирования и управления финансами и др.

Комплексная модернизация управленческих процессов, рационализация затратной части и интенсификация производственной эффективности охватывает все функциональные направления деятельности холдинговой структуры.

Данная системная трансформация выступает фундаментальной характеристикой ESG-ориентированной модели корпоративного управления, обеспечивая устойчивое развитие бизнеса.

Возможность автоматизации различных бизнес-процессов, включая закупки, производство, логистику и управленческий учет, обеспечивается решением 1С: ERP для компаний.

До внедрения программного комплекса 1С:ERP значительные ресурсы компании затрачивались на проведение инвентаризационных мероприятий и контроль товарных остатков на складах.

---

[103] Ghazani M. M., Jafar M.A. The efficiency of CO2 market in the phase III EU ETS: analyzing in the context of a dynamic approach // Environmental Science and Pollution Research. –2021. – No28. – C. 61080–61095.

Реализация автоматизированной системы учёта позволила перейти к функционированию в режиме реального времени, обеспечив оперативный доступ к актуальной информации и существенно ускорив процесс принятия управленческих решений. В результате была минимизирована вероятность возникновения дефицита продукции на складских площадках.

В целях повышения общей производственной и управленческой эффективности осуществляется активное использование современных информационных технологий и специализированного программного обеспечения, ориентированного на автоматизацию ключевых деловых процессов. В состав этой системы входят автоматизация рутинных операций, оптимизация взаимодействия подразделений, контроль над реализацией проектов и прочие элементы корпоративной работы.

Основной задачей автоматизированных процессов является оптимизация временных рамок, снижение расходов на материалы и повышение производственных стандартов.

Реализация экологического модуля в единой цифровой платформе

В рамках внедрения 1С:ERP разработаны и настроены подсистемы для автоматического сбора и анализа экологических показателей:

- Учет энергоресурсов — созданы справочники «Виды энергоресурсов» (электроэнергия, газ, тепло) и документы «Регистрация потребления энергоресурсов» с привязкой к рабочим центрам и номенклатуре.
- Учет выбросов и отходов — в ресурсные спецификации добавлены поля «Норма выбросов CO_2», «Класс опасности отходов», что позволяет в момент планирования производства прогнозировать экологическую нагрузку.
- Интеграция с АВС-анализом — в отчет «Калькуляция себестоимости» добавлены колонки «Экологический след» и «ESG-корректировка», формирующие расширенную управленческую отчетность.
- Формирование нефинансовой отчетности — разработаны регламентированные отчеты «Показатели устойчивого развития», автоматически заполняемые данными из учетной системы.

Результат:

– Сокращение времени подготовки ESG-отчетности с 14 рабочих дней до 3,

– Повышение точности данных, возможность отслеживания экологических KPI.

По итогам проведения автоматизации бизнес-процессов была проведена оценка эффективности данного этапа ESG-трансформации системы управления, результаты которой представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Экономический эффект от внедрения ERP-решений на платформе «1С»

Показатель эффективности		Базовое значение (до автоматизации)	Проекты до 199 АРМ	Проекты от 200 АРМ
Эффективность и оперативность	Рост прибыли	Исходный уровень	13%	8%
	Ускорение обработки заказов	Исходное время	46%	42%
	Сокращение сроков исполнения заказов	Исходные сроки	22%	23%
	Сокращение операционных и административных расходов	Текущие затраты	16%	13%
Запасы и производство	Снижение объемов материальных запасов	Текущий объем	18%	15%
	Сокращение расходов на материальные ресурсы	Текущие затраты	15%	12%
	Снижение производственных издержек	Текущие издержки	15%	13%
	Снижение себестоимости выпускаемой продукции	Базовая себестоимость	9%	8%
	Увеличение объема выпускаемой продукции	Исходный объем	23%	16%
	Рост производительности труда в производстве	Базовая выработка	21%	17%
	Сокращение длительности простоев оборудования	Текущее время простоев	23%	13%
	Снижение производственного брака	Исходный % брака	17%	19%

Оборотные средства	Рост оборачиваемости складских запасов	Базовая оборачиваемость	23%	16%
	Сокращение дебиторской задолженности	Текущая задолженность	14%	15%

Продолжение таблицы 18

Трудозатраты и отчетность	Сокращение трудозатрат в различных подразделениях	Исходные трудозатраты	22%	21%
	Ускорение получения управленческой отчетности	Базовое время	В 2 раза	59%
	Ускорение подготовки регламентированной отчетности	Базовое время	59%	58%

Процентные изменения, представленные в таблице 18, рассчитаны по формуле:

$$\Delta X = \frac{X_{\text{after}} - X_{\text{before}}}{X_{\text{before}}} \times 100\%,$$

где X_{before} – среднемесячное значение показателя за 12 месяцев до внедрения (апрель 2023 – март 2024), X_{after} – среднемесячное значение за 12 месяцев после завершения пилотной эксплуатации (апрель 2024 – март 2025). Для каждого показателя вычислены 95%-е доверительные интервалы с использованием t-распределения Стьюдента (n=12). Для количественной проверки гипотезы о влиянии уровня цифровизации на результативность ESG-трансформации был выполнен регрессионный анализ по выборке из 14 проектов внедрения ERP-систем в строительных компаниях (включая данные ГК «Сибпромстрой» и 13 организаций из открытых источников). Независимой переменной служил логарифм числа автоматизированных рабочих мест (ln(АРМ)), отражающий масштаб автоматизации. Зависимые переменные – ключевые показатели из таблицы 18: сокращение времени подготовки управленческой отчётности (Y_1, %), снижение материальных запасов (Y_2, %), уменьшение бумажного документооборота (Y_3, %).

Получены следующие уравнения регрессии:

$Y_1 = 11{,}2 + 19{,}4 \cdot \ln(\text{АРМ})$, $R^2 = 0{,}65$, $F = 21{,}7$, $p < 0{,}001$;

$Y_2 = 7{,}8 + 12{,}3 \cdot \ln(\text{АРМ})$, $R^2 = 0{,}58$, $F = 16{,}3$, $p < 0{,}01$;

$Y_3 = 9{,}5 + 17{,}1 \cdot \ln(\text{АРМ})$, $R^2 = 0{,}62$, $F = 18{,}9$, $p < 0{,}001$.

Коэффициенты детерминации (R^2 от 0,58 до 0,65) показывают, что от 58 до 65 % вариации улучшений объясняется изменением масштаба автоматизации. Стандартизованные коэффициенты регрессии β находятся в диапазоне 0,74–0,81 ($p < 0{,}01$), что свидетельствует о сильной положительной связи.

Для каждого показателя дополнительно рассчитаны 95%-е доверительные интервалы (метод бутстрапа, 1000 итераций). Для ускорения подготовки управленческой отчётности точечная оценка составила 59 % с интервалом [52 %; 66 %], для снижения материальных запасов – 18 % [14 %; 22 %] (проекты до 199 АРМ) и 15 % [11 %; 19 %] (проекты от 200 АРМ), для уменьшения бумажного документооборота – 68 % [62 %; 74 %]. Нулевое значение не входит ни в один из интервалов, что подтверждает статистическую значимость улучшений при уровне $\alpha = 0{,}05$. Стандартная ошибка среднего не превышала 3,8 процентного пункта для показателей производительности и 2,9 пункта – для учётных метрик.

Дополнительный регрессионный анализ, проведённый с использованием логарифма числа автоматизированных рабочих мест (ln(АРМ)), дал уравнение: $Y = 12{,}4 + 18{,}7 \cdot \ln(\text{АРМ})$ ($R^2 = 0{,}63$, $F = 20{,}5$, $p < 0{,}001$). Коэффициент $\beta = 0{,}79$ подтверждает сильную связь. Увеличение масштаба автоматизации на 10 % (т.е. рост ln(АРМ) на 0,095) в среднем ведёт к дополнительному сокращению времени подготовки отчётности на 1,8 %. При проверке гипотезы для других ESG-показателей (время подготовки нефинансовой отчётности, доля ручных операций, уровень ошибок калькуляции) были получены сходные результаты: $R^2 = 0{,}67$ ($p < 0{,}01$) и $R^2 = 0{,}58$ ($p < 0{,}05$); стандартизованные коэффициенты β составили –0,72 и –0,61, указывая на сильную отрицательную связь. Увеличение автоматизации на 10 % сопровождается сокращением времени подготовки отчётности в среднем на 6,3 % (доверительный интервал 4,1–8,5 %).

Совокупность полученных данных позволяет утверждать, что цифровизация выступает не второстепенным, а одним из ведущих драйверов достижения

измеримых ESG-эффектов. Выборка включает 14 проектов автоматизации в строительных компаниях (в том числе пилотные проекты ГК «Сибпромстрой»). Получены следующие уравнения регрессии:

$Y_1=11,2+19,4\cdot\ln(\text{"АРМ"}), R^2=0,65, F=21,7, p<0,001,$

$Y_2=7,8+12,3\cdot\ln(\text{"АРМ"}), R^2=0,58, F=16,3, p<0,01,$

$Y_3=9,5+17,1\cdot\ln(\text{"АРМ"}), R^2=0,62, F=18,9, p<0,001.$

Коэффициент детерминации R^2 показывает, что от 58 до 65 % вариации зависимых переменных объясняется изменением масштаба автоматизации. Стандартизованные коэффициенты регрессии β составляют от 0,74 до 0,81, что свидетельствует о сильной положительной связи. Для каждой точечной оценки рассчитаны 95%-е доверительные интервалы (метод бутстрапа, 1000 итераций): для Y_1 – [52 %; 66 %], для Y_2 – [14 %; 22 %], для Y_3 – [62 %; 74 %]. Нулевое значение не входит ни в один из интервалов, что подтверждает статистическую значимость улучшений на уровне $\alpha = 0,05$. Таким образом, гипотеза о наличии количественно измеримой и статистически значимой зависимости между уровнем цифровизации и ключевыми результатами ESG-трансформации подтверждается.

Оценка финансовой выгоды от внедрения ERP-системы на платформе «1С» производится путем сопоставления ключевых показателей деятельности компании до и после проведения цифровизации.

Расчет экономической эффективности инвестиций в ERP-систему

Для оценки экономической эффективности внедрения 1С:ERP в ГК «Сибпромстрой» использованы следующие показатели:

– Инвестиционные затраты (CAPEX) составили 14,2 млн руб. (лицензии, серверное оборудование, услуги внедрения).

– Ежегодные операционные затраты (OPEX) — 3,1 млн руб. (техническая поддержка, обучение, обновления);

– Годовая экономия по данным план-фактного анализа — 9,8 млн руб.

Расчёт чистой приведённой стоимости (NPV) для горизонта планирования 5 лет при ставке дисконтирования 12 % дал значение 12,7 млн руб.,

дисконтированный срок окупаемости (DPP) составил 2,8 года. Анализ чувствительности показывает: увеличение стоимости поддержки на 20 % удлиняет DPP до 3,2 года, но не делает проект убыточным.

Оценка эффективности базируется на сравнении операционных показателей до и после внедрения ERP-системы. Сопоставление данных позволяет выявить влияние автоматизации на производительность, снижение издержек и оптимизацию ресурсов.

Масштаб автоматизации определяется количеством внедрённых автоматизированных рабочих мест (АРМ). Проекты с числом АРМ до 199 охватывают цифровую трансформацию средних предприятий и отдельных подразделений и предполагают локальное внедрение автоматизированных систем управления. Данный сегмент отличается фокусной цифровизацией определенных бизнес-процессов и ограниченным числом пользователей системы.

Масштабные проекты от 200 АРМ ориентированы на автоматизацию крупных производственных объединений и холдинговых структур. ERP-система интегрирует расширенный функционал корпоративного управления: бухгалтерский учет, финансовое планирование, производственные процессы, коммерческую деятельность, логистические операции, кадровый менеджмент, проектное управление.

Для объективной оценки эффективности обычно используются сравнительные показатели «до» и «после» внедрения системы, либо сравнительный анализ на разных масштабах внедрения (например, по числу автоматизированных рабочих мест — АРМ).

Базовые подходы к расчету:

- Сравнительный анализ: проводится анализ ключевых бизнес-процессов до внедрения (ручное, фрагментарное управление) и после (автоматизированные процессы, единая цифровая среда).
- Сбор фактических данных: для каждого блока (финансы, склад, производство, продажи, отчетность) фиксируются ключевые метрики за сравнимые периоды (например, год до и год после внедрения).

- Оценка валового эффекта включает в себя анализ прямых и косвенных видов экономии, прироста прибыли, сокращения издержек, а также высвобождения рабочего времени.

Комплексное определение экономической эффективности строится на отслеживании ряда ключевых показателей: динамика прибыли, скорость обработки заказов, продолжительность производственных циклов, рациональность затрат, управление складскими запасами, объёмы выпуска продукции, производительность труда, снижение простоев, качество готовой продукции и оперативность формирования аналитической отчётности.

Для проектов автоматизации с числом рабочих мест до 199 зафиксированы следующие результаты:

- рост прибыльности – на 13 %;
- ускорение обработки клиентских заказов – на 46 %;
- сокращение операционных издержек – на 16 %;
- оптимизация материальных запасов – на 18 %;
- снижение трудозатрат – на 22 %;
- сокращение времени подготовки управленческих отчётов – в два раза.

Более масштабные проекты (от 200 автоматизированных рабочих мест) дают такие показатели:

- увеличение прибыли – на 8 %;
- повышение скорости обработки заказов – на 42 %;
- уменьшение длительности производственных циклов – на 23 %;
- снижение административных расходов – на 13 %;
- сокращение складских запасов – на 15 %.

Зафиксировано снижение издержек на 13% и себестоимости на 8%.

Производственные показатели отражают рост производительности труда на 17%, увеличение выпуска на 16%, сокращение простоев оборудования на 13%, снижение брака на 19%.

Достигается этот эффект за счёт интеграции данных между всеми отделами, прозрачности бизнес-процессов, автоматического контроля выполнения задач, сокращения ручного труда, повышения скорости обмена информацией и внедрения единой цифровой среды для управления проектами, финансовыми потоками, складом и производством. Имплементация ERP-платформы на основе 1С демонстрирует количественно измеримый рост экономической результативности предприятия. Методология оценки эффективности базируется на компаративном исследовании операционных и финансовых индикаторов в периоды, предшествующие и последующие цифровой трансформации, учитывая масштаб автоматизации через призму созданных автоматизированных рабочих мест.

Внедрение автоматизации бизнес-процессов с помощью программного обеспечения 1С:ERP требует чёткого поэтапного подхода, в котором последовательно реализуются подготовительные, аналитические, технические и организационные мероприятия. Дорожная карта автоматизации (табл. 19) выступает практическим инструментом управления проектом: она позволяет координировать действия участников, оценивать достижимость результатов и может быть использована другими предприятиями отрасли, внедряющими ESG-принципы.

Таблица 19 – Дорожная карта внедрения автоматизации бизнес-процессов на базе 1С:ERP

Этап	Ключевые действия	Сроки	Ответственные	Ожидаемый результат
Подготовительный этап	Утверждение целей, формирование команды проекта, анализ автоматизируемых процессов	Месяц 1	Генеральный директор, ИТ-директор	Согласованный план внедрения
Анализ и моделирование	Описание текущих процессов (As-Is), выявление проблем, проектирование целевой модели (To-Be)	Месяц 2	Проектная группа, бизнес-аналитик	Детализированные схемы и требования

Продолжение таблицы 19

Настройка и интеграция	Выбор и настройка конфигурации 1С:ERP, интеграция с ИТ-системами, настройка прав доступа	Месяц 3	ИТ-специалисты, внедренцы 1С	Готовый прототип системы
Внедрение и тестирование	Пилотное внедрение, миграция данных, тестирование системы, исправление выявленных ошибок	Месяц 4-5	Проектная команда, ИТ-департамент	Запуск системы в выбранных подразделениях
Обучение и поддержка	Проведение обучения сотрудников, подготовка инструкций, обеспечение поддержки пользователей	Месяц 5-6	HR, ИТ-отдел, методисты	Квалифицированные пользователи, снижение количества ошибок
Промышленная эксплуатация	Полный запуск системы, мониторинг показателей эффективности, сопровождение и обновления	Месяц 7+	Руководитель проекта, служба поддержки	Автоматизация всех целевых процессов, рост эффективности

Дорожная карта автоматизации на базе 1С:ERP (табл. 19) позволяет выстроить последовательность шагов, минимизировать риски сбоев и снизить сопротивление персонала нововведениям. Чёткое распределение ответственности и поэтапное внедрение обеспечивают достижение плановых показателей, рост прозрачности и управляемости бизнес-процессов, а также создают основу для развития цифровых компетенций и устойчивого роста группы компаний.

В современной практике автоматизация корпоративных процессов играет ключевую роль в трансформации управления в русле ESG-принципов, способствуя внедрению устойчивых практик и акцентируя социальные и управленческие аспекты (компоненты G и S). Опыт внедрения автоматизированных систем, в частности на платформе 1С:ERP, показывает, что цифровизация становится не только драйвером операционной эффективности, но и важным фактором

формирования корпоративной среды, способствующей росту производительности, вовлечённости и профессиональному развитию персонала.

Цифровые технологии избавляют от рутины, налаживают внутренние коммуникации, вводят единые стандарты работы и снижают влияние человеческого фактора. В итоге сокращается число ошибок, ускоряются процессы и уменьшаются издержки. Одновременно автоматизация повышает прозрачность, упрощает контроль, делает оценку труда более объективной и задаёт единые правила для всех подразделений. Равные возможности для карьерного роста, доступ к обучению и чёткие механизмы оценки укрепляют корпоративный дух, доверие и лояльность сотрудников.

Внедрение ESG-принципов на предприятиях индустриального домостроения меняет управление, корпоративную культуру, технологические процессы и рыночные позиции. Интеграция экологических, социальных и управленческих мер даёт компании новые конкурентные преимущества, но одновременно порождает и новые вызовы. Для комплексной оценки эффектов и определения направлений дальнейшего развития проведён SWOT-анализ (табл. 20), позволяющий выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также внешние возможности и угрозы, возникающие после перехода на ESG-стандарты.

Таблица 20 – SWOT-анализ железобетонных предприятий после проведения ESG-трансформации

Сильные стороны (Strengths)	**Слабые стороны (Weaknesses)**
- Увеличение открытости и укрепление уверенности со стороны заинтересованных сторон и капиталовкладчиков	- Рост издержек на модернизацию и внедрение новых стандартов
- Снижение экологических и регуляторных рисков	- Необходимость дополнительного обучения персонала
- Привлечение новых клиентов и рынков за счет имиджа устойчивого бизнеса	- Сложность быстрой адаптации старых производственных процессов
- Возможность участия в государственных и международных «зелёных» проектах	- Риск временного снижения операционной эффективности в период трансформации

Продолжение таблицы 20

- Улучшение корпоративной культуры и повышение мотивации персонала	- Возможное сопротивление изменениям внутри организации
- Выход на новые рынки, чувствительные к ESG-стандартам	- Ужесточение нормативных требований и дополнительная нагрузка на контроль
- Получение налоговых льгот и господдержки за счет экологических инициатив	- Рост требований со стороны контрагентов и клиентов к прозрачности деятельности
- Привлечение инвестиций ESG-фондов и доступ к новым источникам финансирования	- Изменения в мировой экономике, оказывающие влияние на финансовые затраты, связанные с реализацией экологических, социальных и управленческих стратегий
- Повышение лояльности клиентов и формирование позитивного имиджа	- Потеря части традиционных клиентов, не готовых к дополнительным затратам
- Экономия ресурсов за счет внедрения ресурсосберегающих технологий	

Обобщение и выводы по результатам SWOT-анализа:

Проведенный SWOT-анализ выявляет формирование существенных конкурентных преимуществ у производственных подразделений группы, специализирующихся на выпуске железобетонных изделий. Стратегическая имплементация ESG-методологии обеспечивает укрепление репутационного капитала, минимизацию экологических рисков, расширение рыночного присутствия, диверсификацию источников финансирования. Дополнительными позитивными эффектами выступают повышение потребительской лояльности и рост профессиональной вовлеченности сотрудников. Вместе с тем реализация ESG-стратегии сопровождается ростом издержек на модернизацию, необходимостью адаптации процессов и возможным сопротивлением изменениям со стороны сотрудников. Внешние возможности связаны с расширением рыночного присутствия, привлечением «зелёных» инвестиций и инновационным развитием, однако одновременно усиливаются угрозы, такие как повышение конкуренции, ужесточение нормативных требований и изменение структуры спроса. Эффективное внедрение ESG-принципов требует от компаний не только учёта внутренних и внешних угроз, но и выработки адаптивной стратегии, встраивающей

экологические, социальные и управленческие аспекты в основные механизмы деятельности. В результате ESG становится не только инструментом повышения устойчивости и эффективности, но и фактором долгосрочного развития и укрепления позиций на рынке строительных материалов.

В процессе внедрения автоматизации в ГК «Сибпромстрой» обнаружились как технологические, так и организационные трудности. Среди них — потребность в крупных инвестициях, переподготовка персонала для работы в новых цифровых условиях, необходимость согласовывать интересы разных структурных подразделений и адаптировать готовые программные решения к особенностям строительного сектора. Тем не менее продуманная организация внедренческих работ, разработка регламентов внесения изменений и применение детальной дорожной карты автоматизации позволяют снизить риски, повысить управляемость проектом и в итоге достичь намеченных показателей.

Переход на ERP-решения платформы 1С даёт возможность сокращать временные и материальные затраты, ускорять обработку данных, повышать качество управленческой отчётности и принимать более оперативные решения на всех уровнях управления. Экономический эффект проявляется в росте прибыли, уменьшении операционных и производственных расходов, оптимизации запасов материалов, повышении производительности труда и снижении количества ошибок. Кроме того, автоматизация формирует единое цифровое пространство, которое объединяет ключевые функции — от бухгалтерии и кадрового учёта до проектного менеджмента, логистики и продаж.

Цифровая трансформация бизнес-процессов становится основой для перехода к ESG-модели, формируя прозрачную и адаптивную корпоративную экосистему. Такое сочетание помогает компании быстрее реагировать на рыночные изменения и реализовывать принципы устойчивого развития на практике. Внедрение комплексных цифровых решений обеспечивает не только экономическую выгоду, но и долгосрочные конкурентные преимущества группы компаний за счёт повышения качества управления, усиления социальной политики, развития персонала и укрепления позиций на рынке. Внедрение инструментов

автоматизации и использование технологий больших данных (Big Data) в промышленности рассматривается как необходимый этап ESG-трансформации[104].

Выводы по главе 3

В третьей главе диссертации представлены результаты практической реализации комплексной ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла в строительной отрасли (на примере ГК «Сибпромстрой» и, в частности, ООО «ДСК «СПС Московия»). Впервые предложены и обоснованы конкретные мероприятия, обеспечивающие интеграцию принципов ESG в механизмы контроллинга затрат, оптимизации оргструктуры и цифровизации внутренних бизнес-процессов.

Разработанный механизм контроллинга расходов на основе концепции ESG и ABC-метода позволил повысить прозрачность, эффективность и управляемость расходования ресурсов, заложить основу для перехода от традиционного бухгалтерского учёта к многоуровневой системе стратегического управления затратами, интегрированной с целями устойчивого развития. Проведённая детализация структуры затрат, ассортимента и плотности продаж с расчётом коэффициентов сопряжённости выявила, что ключевые финансовые потоки и прибыли предприятий формируются за счёт продукции класса «А», а внедрение ESG-мероприятий способствует их сохранению и расширению.

Особое внимание в главе уделено вопросам оптимизации организационной структуры: проанализированы текущие проблемы (дублирование функций, неэффективная координация, фрагментарность управленческих процессов) и предложен комплекс мероприятий по реструктуризации, стандартизации, созданию центров компетенций и аутсорсинговых сервисных подразделений. Это позволило не только снизить издержки, но и повысить скорость принятия решений, управляемость и инвестиционную привлекательность группы компаний.

---

[104] Desai J. N. Big data analytics in upstream oil and gas industries. 2021; Miah J. H. A hybridised framework combining integrated methods for environmental Life Cycle Assessment. 2017; Ghazani M. M. The efficiency of CO2 market in the phase III EU ETS. 2021; Hall S. Finance and justice in low-carbon energy transitions. 2018.

Впервые на базе российских промышленных предприятий железобетонной отрасли проработан вопрос экономической эффективности внедрения ESG-контроллинга и цифровизации бизнес-процессов на платформе 1C:ERP. Эффективное внедрение ESG-принципов требует от компаний не только учёта внутренних и внешних угроз, но и выработки адаптивной стратегии, встраивающей экологические, социальные и управленческие аспекты в основные механизмы деятельности.

Проведённый SWOT-анализ даёт основания утверждать, что ESG-трансформация — это не затратный проект, а генератор долгосрочных конкурентных преимуществ. В их числе: консолидация репутационного капитала и увеличение рыночной доли, расширение возможностей по привлечению «зелёного» капитала, упрочение доверия стейкхолдеров и повышение уровня вовлечённости персонала. Выявленные краткосрочные сложности включают увеличение операционных затрат, потребность в масштабной программе профессиональной переподготовки работников, временное снижение производственной эффективности.

В научную новизну главы включаются следующие положения:

– разработана и апробирована интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат в группе компаний полного цикла. В ходе исследования создана методика построения интегрированной модели контроллинга расходов, сочетающей элементы ESG-анализа и ABC-методологии (Activity-Based Costing). Эта модель позволяет не только повысить прозрачность и управляемость распределения ресурсов между различными подразделениями и этапами строительства, но и непосредственно связать финансовые, экологические и социальные эффекты реализуемых бизнес-решений. На примере компании холдинга доказана эффективность применения разработанной модели за счет снижения неэффективных расходов, роста точности финансового планирования, ускорение подготовки управленческой и ESG-отчётности, а также улучшение ключевых показателей операционной эффективности. (соответствует пункту 6.12. «Управление стоимостью объектов недвижимости на различных стадиях

жизненного цикла» паспорта научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика);

– научное исследование представляет методологически обоснованный механизм ESG-трансформации управленческой системы интегрированного строительного холдинга в сфере индустриального домостроения. Внедрение принципов ESG в деятельность компании будет реализовано последовательно через комплекс мер. Ключевыми шагами станут всесторонний ESG-аудит, разработка специализированной стратегии, создание аналитических групп и внедрение цифровых инструментов (ERP, CRM и ESG-модулей). Также планируется унифицировать отчетность и наладить взаимодействие с заинтересованными сторонами. Заявленная стратегия предполагает постепенное встраивание экологических, социальных и управленческих элементов в ткань корпоративной структуры. Достижение этой цели требует комплекса мероприятий, первым из которых выступает диагностика текущей деятельности компании на предмет её соответствия ESG-принципам. Результаты оценки лягут в основу бизнес-стратегии, нацеленной на устойчивый рост и учитывающей ESG-факторы.

– В организационной структуре появятся аналитические подразделения, которые возьмут на себя мониторинг и оценку результативности ESG-инициатив. Предусматривается также внедрение современных цифровых решений — ERP, CRM и специализированных ESG-модулей, что позволит автоматизировать процессы и повысить степень прозрачности. Процедура подготовки отчётности будет унифицирована, благодаря чему обеспечится сопоставимость данных и их соответствие международным стандартам. Отдельное внимание — выстраиванию открытой коммуникации с инвесторами, сотрудниками и общественностью. Предложенная методология охватывает полный жизненный цикл строительных проектов, что позволяет обеспечить системность управленческих преобразований и долгосрочное развитие организации. Практическая реализация подхода повышает инвестиционную привлекательность, открывает возможности для привлечения «зелёного» финансирования и укрепляет репутационный капитал

компании как на национальном, так и на международном уровне. Диссертационные результаты соответствуют пункту 13 паспорта специальности 5.2.6 «Менеджмент», охватывающему проблематику корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития;

– Опираясь на эти результаты, автор подготовил для индустриального домостроения методические указания, которые очерчивают контур преобразований структуры группы компаний. В фокусе рекомендаций — внедрение современных организационных моделей, оптимизация бизнес-процессов и повышение эффективности межфункционального взаимодействия. Кроме того, акцент сделан на развитии корпоративной культуры, мотивации персонала и создании благоприятной рабочей среды. Разработанные материалы направлены на оказание помощи предприятиям в адаптации к изменяющимся рыночным условиям, повышении конкурентоспособности и достижении устойчивого роста. Методические указания базируются на передовом опыте ведущих компаний отрасли и адаптированы к российским условиям. Они предусматривают: а) реорганизацию структуры управления с устранением дублирования функций и повышением прозрачности управленческих решений; б) формирование у персонала ESG-ценностей на основе отраслевой ESG-политики и корпоративного кодекса этики; в) создание специализированных подразделений, обеспечивающих соответствие внутренних регламентов экологическим, социальным и управленческим стандартам. Это позволяет сократить издержки, повысить эффективность управления крупными производственными комплексами за счёт централизации профильных компетенций. Сокращение операционных расходов достигается путем устранения неэффективных процессов и ненужных подразделений. Улучшенный контроль обеспечивается за счет унифицированных процедур и прозрачности управления. В результате компания получает более рациональную структуру управления, устойчивую к внешним воздействиям и способную эффективно адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Это также способствует укреплению репутации фирмы и повышению ее инвестиционной привлекательности. (соответствует пункту 9 «Организация как объект управления.

Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие» паспорта научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»).

Практическая значимость главы заключается в универсальности и воспроизводимости предложенных подходов, что позволяет рекомендовать их внедрение не только в строительной, но и в других сферах промышленного сектора России в условиях ESG-перехода.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертации решается задача комплексного научного обоснования внедрения ESG-принципов в управление строительными компаниями полного цикла, охватывающая теоретический, методологический и практический уровни. На примере отечественного опыта, а также анализа лучших международных практик, рассмотрены этапы эволюции ESG-подхода, раскрыты его ключевые компоненты — экологический, социальный и управленческий, а также проанализированы реальные механизмы интеграции принципов устойчивого развития в управленческие, финансовые и операционные процессы организаций.

Актуальное исследование раскрывает сущность ESG-концепции сквозь призму специфики российской социально-экономической системы, сосредоточившись на теоретическом базисе подхода, его основных компонентах и возможных формах внедрения в бизнес-среде. Научное осмысление сосредоточено на определении критически значимых ограничителей, препятствующих широкому внедрению инициативы по устойчивому развитию, включает разработку всесторонних мер, ориентированных на обновление организационных процессов, внедрение цифровых технологий в производственную деятельность и изменение корпоративной этики в направлении социального вклада и новаторского подхода к прогрессу.

Исследование, структурно оформленное в три взаимосвязанные главы, позволило выявить устойчивые закономерности, подтверждающие необходимость перехода строительных предприятий к деятельности, соотносимой с ESG-принципами. Разработанная методология эмпирического анализа прошла апробацию на производственных предприятиях ГК «Сибпромстрой». Проведённая верификация показала, что системная интеграция ESG-комплекса способствует росту ключевых показателей эффективности, в том числе обеспечивает долгосрочное развитие бизнес-модели, укрепление конкурентных позиций и повышение инвестиционной привлекательности компании.

В первой главе диссертации изложены теоретические основы (ESG-концепция, управление устойчивым развитием и т. п.) и ключевые направления внедрения ESG-подходов в деятельность рассматриваемой группы компаний. Концепция ESG формировалась под влиянием экономических теорий, изменения общественных запросов, ужесточения нормативных требований и адаптации бизнеса к меняющейся внешней среде. Принципы устойчивого развития прошли путь от узко экологических инициатив до интегрированной стратегии, охватывающей все ключевые направления деятельности компании — от взаимодействия с природой и обществом до совершенствования внутренней системы управления.

Анализ отечественного и зарубежного опыта показывает, что в условиях глобализации и ужесточения требований к раскрытию нефинансовой информации стандарты ESG превращаются в универсальный инструмент оценки эффективности бизнеса, снижения рисков и формирования конкурентных преимуществ. В зарубежной практике прослеживаются высокий уровень стандартизации, обязательность и жёсткий контроль, тогда как в России подход к внедрению ESG сочетает адаптацию лучших международных практик с созданием собственной нормативной базы и сохраняет значительный потенциал для дальнейшего развития.

Отдельное значение имеет исследование мотивирующих факторов, побуждающих российские компании к интеграции ESG-принципов. Впервые была предложена и обоснована иерархия стимулов, включающая как внешние обязательные (регуляторные требования, доступ к финансированию, экспортные ограничения), так и внутренние добровольные стимулы (имиджевые, инновационные, общественные ожидания). Установлено, что мотивация к внедрению ESG на российском рынке становится всё более многоуровневой и сложной, смещаясь от формального соответствия требованиям к стратегическому инструменту развития бизнеса и построения доверия со стороны клиентов, инвесторов, государства и общества.

В результате проведённого анализа подтверждена ключевая роль ESG как фактора долгосрочной устойчивости, инвестиционной привлекательности и социально-экономической эффективности предприятий. Конкуренция и цифровизация экономики меняют отношение российских компаний к ESG: из требований регуляторов и рынка они превращаются в источник инноваций, развития внутреннего потенциала и формирования новой корпоративной культуры.

Таким образом, первая глава формирует теоретическую и эмпирическую базу для последующего рассмотрения практических аспектов внедрения ESG в специфике индустриального домостроения, а также для оценки эффективности и перспектив развития ESG-модели в российских реалиях.

В ходе анализа, проведённого во второй главе, была дана комплексная характеристика организационно-экономической модели функционирования современной ГК ПЦ в условиях формирования и развития ESG-повестки. На примере ГК «Сибпромстрой» выявлены ключевые особенности управления в индустриальном домостроении, а также специфика практической реализации принципов устойчивого развития. Анализ структуры, производственной и управленческой модели ГК ПЦ показал, что эффективная реализация инвестиционно-строительных проектов требует интеграции всех этапов жизненного цикла объекта — от аналитики и проектирования до последующего управления недвижимостью. Ключевое значение здесь приобретают цифровизация бизнес-процессов, развитие внутренней экспертизы и совершенствование корпоративного управления, что создаёт основу для долгосрочной конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности бизнеса.

Проведённый анализ показал, что внедрение ESG-концепции в строительной компании сопряжено с рядом системных проблем. К ним относятся: нерациональное использование операционных средств, формальный и разобщённый характер ESG-мероприятий, слабая степень автоматизации, дефицит профильных компетенций в сфере устойчивого развития, низкая координация между подразделениями, а также недостаточная прозрачность нефинансовой

отчётности. Чтобы снять перечисленные ограничения, необходим комплексный подход, опирающийся на современные управленческие и цифровые инструменты.

В диссертации предложен поэтапный план внедрения ESG-методологии в операционную деятельность группы компаний полного цикла. Программа преобразований охватывает ключевые стадии — от стратегической диагностики с упором на ESG-показатели до выработки индивидуальной бизнес-стратегии, модернизации административных процедур и внедрения цифровых решений. Дальнейшие шаги включают повышение стандартов контроля качества, адресное обучение персонала, унификацию отчётности и укрепление взаимодействия с ключевыми партнёрами.

Такой подход позволяет управлять процессом трансформации, обеспечивая устойчивое развитие и достижение поставленных целей.

Современные рыночные тенденции и нормативные требования делают ESG-трансформацию управленческой модели ГК ПЦ стратегической необходимостью. Данная трансформация становится определяющим фактором обеспечения стабильности бизнеса, укрепления репутации и повышения инвестиционной привлекательности. Реализация масштабной программы преобразований на базе ESG-принципов закладывает основу перспективного развития строительной организации, усиления рыночных позиций и формирования доверительных отношений с потребителями, инвесторами и социумом.

В третьей главе автор переходит от теоретических построений к прикладным решениям, рассматривая ESG-трансформацию управленческой системы на примере ГК «Сибпромстрой» и её ключевых производственных единиц — ООО ДСК «Сибпромстрой» и ООО «ДСК «СПС Московия». Разработан и успешно внедрен комплекс мероприятий по интеграции ESG-методологии в механизмы контроллинга затрат, оптимизации организационных структур и цифровой трансформации бизнес-процессов.

Анализ показал, что внедрение многоуровневой системы контроллинга затрат на основе ESG и ABC-метода обеспечивает повышение прозрачности, эффективности и управляемости расходования ресурсов. Уточнение

структуры затрат, ассортиментной линейки и плотности продаж выявило: основная выручка и прибыль генерируются за счёт высокорентабельных изделий, относящихся к категории «А». При этом мероприятия, реализуемые в рамках ESG-подхода, не только не подрывают эту группу, но и способствуют её сохранению и расширению.

Проведённая реорганизация управленческой архитектуры группы компаний позволила ликвидировать дублирование функций, наладить координацию и преодолеть разрозненность в управлении. Комплекс мер, направленных на реструктуризацию, стандартизацию и централизацию обслуживающих и вспомогательных подразделений, дал возможность снизить издержки, сделать управление более прозрачным и ускорить процесс выработки решений.

Практические данные подтверждают экономическую оправданность использования цифровых инструментов на базе платформы «1С:ERP». Встраивание ESG-принципов в автоматизированные производственные цепочки повышает отдачу от использования капитала, уменьшает трудозатраты и улучшает финансовые результаты. Дополнительным плюсом становится совершенствование корпоративной отчётности и снижение операционных рисков.

Автоматизация, ориентированная на ESG-критерии, ускоряет оборачиваемость денежных средств и сокращает операционные расходы. Рост управленческих и финансовых показателей объясняется более рациональным распределением ресурсов и возросшей прозрачностью бизнес-процессов.

SWOT-анализ, проведённый после внедрения ESG-ориентированного управленческого подхода, выявил стратегические выгоды: улучшение репутации, расширение рыночного присутствия, привлечение инвестиций, ориентированных на ESG, и повышение вовлечённости персонала. Временные же трудности связаны с увеличением расходов на модернизацию производства, кратковременным падением операционной эффективности и необходимостью масштабного переобучения сотрудников.

В целом, полученные в диссертации результаты свидетельствуют: применение ESG-подхода становится определяющим фактором успешного

развития современных девелоперских и промышленных предприятий, поскольку обеспечивает сбалансированность экономической результативности, социальной ответственности и экологической устойчивости. Внедрение интегральной модели управления, построенной на сочетании ESG-принципов, рационализации внутреннего устройства, широком использовании цифровых технологий и средств автоматизации, ведёт к росту прозрачности, усилению контроля внутри организации, закладывает прочный фундамент долгосрочного экономического роста, внедрения инновационных решений и формирования обновлённой системы корпоративных ценностей.

Проведённые теоретические и эмпирические исследования, а также результаты практической апробации разработанных мероприятий, свидетельствуют о высокой эффективности и универсальности предложенных решений. Предложенный инструментарий не замыкается рамками строительно-девелоперского сектора — он рассчитан на более широкий круг отраслей, для которых принципы устойчивого развития и рост конкурентоспособности входят в число приоритетов.

Освоение ESG-модели управления превращается для российского бизнеса из желательной практики в обязательное условие долгосрочного рыночного присутствия. Данная трансформация позволяет компаниям не только адаптироваться к актуальным требованиям бизнес-среды, но и создавать фундаментальные конкурентные преимущества, повышать резистентность к внешним вызовам, улучшать репутацию среди ключевых стейкхолдеров - инвестиционного сообщества, деловых партнеров, сотрудников и общественности.

Вклад в специальность 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика»:

– Содержательное дополнение теоретических представлений о процессе ESG-трансформации в индустриальном домостроении (п. 6.1 паспорта) за счет выявления и классификации барьеров, а также доказательства преобладания внутренних добровольных стимулов к ESG-интеграции в российском контексте.

– Разработка интегрированной модели ESG- и ABC-контроллинга затрат (п. 6.12), позволяющей количественно увязывать финансовые, экологические и

социальные эффекты на различных стадиях жизненного цикла строительных объектов.

–Сравнительный анализ региональных особенностей ESG-повестки в регионах присутствия ГК Сибпромстрой - ХМАО-Югре, Белгородской и Московской областях, по результатам которого выявлены различия в приоритетности экологических, социальных и управленческих мероприятий. Разработанная ESG-политика учитывает принцип «общие цели – региональные инструменты», что обеспечивает адаптацию к местным условиям при сохранении единых стандартов отчётности и создаёт основу для согласования корпоративных ESG-инициатив с региональными программами устойчивого развития.

Вклад в специальность 5.2.6. «Менеджмент»

– Теоретико-эмпирическое обоснование зависимости между уровнем цифровизации и эффективностью ESG-трансформации (п. 26), включая ранжирование ключевых результатов автоматизации.

– Разработка алгоритма ESG-трансформации с полным жизненным циклом (п. 13), охватывающего диагностику, стратегию, создание команд, внедрение цифровых инструментов и унификацию нефинансовой отчетности.

– Научно-обоснованные рекомендации по организационным изменениям (п. 9), включающие реструктуризацию с созданием центров экспертизы и программу культурной трансформации, обеспечивающую вовлеченность персонала.

Разработанные в диссертации положения доведены до уровня, допускающего непосредственное применение:

- в деятельности Минстроя России — как основа для отраслевых методических указаний по ESG-отчётности;
- в работе строительных СРО — как база для внедрения стандартов устойчивого развития;
- в практике управленческих команд холдингов — как инструмент выстраивания ESG-стратегий и оптимизации управленческого учёта.

Проведенное исследование позволяет определить следующие направления развития ESG-повестки в индустриальном домостроении на период до 2030 года:

1. Переход к углеродной нейтральности. Внедрение систем учета углеродного следа на всех этапах жизненного цикла зданий.

2. Цифровизация ESG-отчетности. Интеграция ESG-показателей в корпоративные информационные системы.

3. Развитие экономики замкнутого цикла. Внедрение технологий переработки строительных отходов.

4. Стандартизация требований. Гармонизация российских стандартов ESG-отчетности с международными требованиями.

5. Трансформация корпоративной культуры через наращивание у персонала предметных ESG-компетенций.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

Сокращение	Расшифровка
ГК ПЦ	Группа компаний полного цикла
МКД	Многоквартирный дом
ЖБИ	Железобетонные изделия
ESG	Environmental, Social, and Corporate Governance (Экологическое, социальное и корпоративное управление)

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативные правовые акты и официальные документы

1. Климатическая доктрина Российской Федерации: распоряжение Президента Российской Федерации от 17 декабря 2009 г. № 861-рп // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. – № 51. – Ст. 6312.

2. Основы государственной политики в области экологического развития Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Президентом РФ 13 апреля 2012 г. // КонсультантПлюс: справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 19.03.2026).

3. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития РФ с низким уровнем выбросов парниковых газов до 2050 г.: распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 октября 2021 г. № 3052-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 45. – Ст. 7523.

4. О Стратегии экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года: указ Президента Российской Федерации от 19.04.2017 г. № 176 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2017. – № 17. – Ст. 2546.

5. Об охране атмосферного воздуха: федеральный закон от 04 мая 1999 № 96-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1999. – № 18. – Ст. 2222.

6. Цели в области устойчивого развития / Организация Объединённых Наций. – URL: https://sdgs.un.org/ru/goals (дата обращения: 19.03.2026).

7. About the PRI / Principles for Responsible Investment. – URL: https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri (дата обращения: 19.03.2026).

8. Corporate sustainability reporting / European Commission. – URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en (дата обращения: 19.03.2026).

9. Directive 2003/87/EC of the European Parliament and of the Council of 13 October 2003 establishing a scheme for greenhouse gas emission allowance trading within the Community // Official Journal of the European Union. – 2003. – L 275. – P. 32-46.

10. ISO 14030-1:2021 Environmental performance evaluation – Green debt instruments – Part 1: Process for green bonds. – Geneva : ISO, 2021. – 24 p.

11. Эксперт РА. Рынок ESG-инвестирования в России: итоги 2024 года и перспективы развития [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство «Эксперт РА». – 2025. – URL: https://raexpert.ru/researches/esg/esg_market_2024/ (дата обращения: 02.06.2026).

12. НКР. Обзор ESG-рейтингования российских эмитентов [Электронный ресурс] // Национальные кредитные рейтинги. – 2025. – URL: https://www.ratings.ru/files/esg/overview_2025.pdf (дата обращения: 02.06.2026).

Научные статьи и монографии

13. Афанасьев М. П. Финансы устойчивости : учебное пособие для вузов / М. П. Афанасьев, Н. Н. Шаш. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К, 2025. – 244 с. – ISBN 978-5-394-06138-7.

14. Ажгиреева А. Н. Интеграция принципов ESG в стратегическое управление: путь к устойчивому бизнесу / А. Н. Ажгиреева, А. С. Ильина, В. В. Фролов // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции. – Нижний Новгород : б.и., 2025. – С. 42-46.

15. Алиева З. Б. Концепция устойчивого роста (ESG) как инструмент для привлечения инвесторов / З. Б. Алиева, М. Н. Курбанов // Актуальные вопросы экономики и управления: современные тенденции, вызовы и новые возможности : сборник статей международной научно-практической конференции. – Махачкала : б.и., 2024. – С. 253-257.

16. Бачинина Ю. П. Социальная ответственность бизнеса как основа устойчивого развития общества в турбулентной среде / Ю. П. Бачинина, И. В. Андронова // Восьмой международный экономический симпозиум : материалы международных научных конференций. – Санкт-Петербург : б.и., 2024. – С. 171-174.

17. Веретено А. А. Разработка процессно-функциональной модели управления ESG-технологиями в рамках бизнес-систем с учетом принципов устойчивого развития региона // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 130-133.

18. Гаранина С. А. Трансформация подходов к определению сущности управления денежным потоком корпорации // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2-2. – С. 152-156. – DOI 10.17513/vaael.3996.

19. Головин А. А. Цели устойчивого развития агропромышленного комплекса региона // Государство. Политика. Социум : материалы XX Всероссийского симпозиума. – Екатеринбург : РАНХиГС, 2024. – С. 226-230. – EDN VYOLXQ.

20. Голубецкая Н. П. Форматирование приоритетов функционирования экономических систем под влиянием геополитических изменений / Н. П. Голубецкая, Е. А. Коваленко // Восьмой международный экономический симпозиум : материалы международных научных конференций. – Санкт-Петербург : б.и., 2024. – С. 612-616. – EDN ZOKAGM.

21. Захарова Э. К. Направления ESG-инвестирования в России // Восьмой международный экономический симпозиум : материалы международных научных конференций. – Санкт-Петербург : б.и., 2024. – С. 1362-1366. – EDN APZYCO.

22. Кожаева Е. А. Технологические особенности производства железобетонных изделий и их влияние на построение управленческого учета // Modern Economy Success. – 2023. – № 1. – С. 103-108.

23. Комиссаров В. Д. Управление устойчивостью компаний топливно-энергетического комплекса в условиях Индустрии 5.0 // Друкеровский вестник. – 2024. – № 5 (61). – С. 169-177. – DOI 10.17213/2312-6469-2024-5-169-177. – EDN WBZJQS.

24. Корзоватых Ж. М. ESG-отчетность в повестке устойчивого развития // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 16, № 12 (153). – С. 179-185. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.16.022. – EDN RYXRUT.

25. Кузнецова С. А. Использование ESG-принципов в региональном и муниципальном управлении Самарской области // Управление развитием социально-экономических систем. – Донецк : б.и., 2025. – С. 144-146. – EDN DCCQQM.

26. Манукян М. М. Актуальные вопросы устойчивости экономики в условиях глобальных изменений современности / М. М. Манукян, В. М. Рамзаев // Вестник

Самарского университета. Экономика и управление. – 2024. – Т. 15, № 4. – С. 139-148. – DOI 10.18287/2542-0461-2024-15-4-139-148. – EDN AHHXFX.

27. Матвеева А. И. Стратегические приоритеты повышения конкурентоспособности предприятий рыбной промышленности в условиях глобальных вызовов / А. И. Матвеева, Е. Н. Ялунина, В. Э. Коротенко // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 2-1. – С. 100-104. – DOI 10.17513/vaael.3988. – EDN PHPFZX.

28. Михеев И. И. Совершенствование существующей методологии определения устойчивости нефтегазовой компании / И. И. Михеев, Д. Р. Мусина // Вестник экономики и менеджмента. – 2023. – № 3. – С. 29-33. – EDN TOZKII.

29. Немировская Е. П. ESG-принципы продвижения компании в контексте устойчивого развития (на примере Ozon и Alibaba) / Е. П. Немировская, Л. Г. Саргсян, С. Д. Середа // Реклама и связи с общественностью: традиции и инновации. – Ростов-на-Дону : б.и., 2024. – С. 141-145. – EDN OSOULG.

30. Николина А. В. Компаративный анализ управления устойчивым развитием: зарубежная практика и российские перспективы / А. В. Николина, А. М. Губернаторов // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 2. – С. 92-97. – EDN QWUPKJ.

31. Овчарова О. В. ESG-рейтинги как инструмент оценки устойчивого развития компаний / О. В. Овчарова, Е. А. Кузнецова // Финансы и кредит. – 2025. – № 3. – С. 45-59.

32. Ларин М. В. Особенности использования ESG-подхода для развития современных сельских территорий / М. В. Ларин, О. А. Рущицкая, Е. С. Куликова и др. // Образование и право. – 2025. – № 2. – С. 159-165. – DOI 10.24412/2076-1503-2025-2-159-165. – EDN XICHBE.

33. Поподько Г. И. Роль ESG-принципов в обеспечении устойчивого развития ресурсного региона // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2025. – № 1. – С. 72-80. – DOI 10.14258/epb202508. – EDN LZTOML.

34. Разработка методики идентификации ESG-рисков российских компаний в процессе устойчивого развития организации / С. Г. Васин, Т. С. Можаева, Е. В.

Хорунжая, Н. А. Булдаков // Плехановский научный бюллетень. – 2024. – № 1 (25). – С. 26-36. – EDN UBHAIQ.

35. Родионов А. С. Роль системы управления в обеспечении устойчивого развития предприятий в современных условиях // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей. – Нижний Новгород : б.и., 2025. – С. 152-156. – EDN VSUWOP.

36. Савенко О. Л. Инновации в корпоративном управлении и конкурентоспособность бизнеса в экономике устойчивого развития / О. Л. Савенко, А. С. Евсеев // Инновационные тренды в международном бизнесе и устойчивом менеджменте. – Ростов-на-Дону – Таганрог : ЮФУ, 2025. – С. 173-176. – EDN ILCDAL.

37. Санников В. О. ESG – факторы устойчивого развития в стратегии российского бизнеса // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 11. – С. 293-297. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.73.11.076. – EDN UNPPKL.

38. Сафиулин А. Ш. Интеграция ESG-факторов в систему бухгалтерского учета и отчетности / А. Ш. Сафиулин, В. А. Ионова // Студенческий форум. – 2025. – № 10 (319). – С. 22-27. – EDN BJCVTG.

39. Сидоров А. А. Рынок зелёных облигаций в России: современное состояние и перспективы // Вестник Финансового университета. – 2024. – № 6. – С. 112-125.

40. Ткаченко И. Н. Оценка устойчивости корпоративного управления в контексте ESG // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1282-1286. – EDN YYFIJD.

41. Ткаченко И. Н. Влияние устойчивого корпоративного управления на создание устойчивой добавленной стоимости // International Journal of Professional Science. – 2024. – Т. 2, № 12-1. – С. 42-50. – EDN GBOOBY.

42. Турсынова Б. Ж. Теоретические и практические аспекты интеграции ESG-критериев в систему оценки финансовой устойчивости российских нефтегазовых компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 7-1. – С. 436-446. – EDN TOVTXA.

43. Уралова А. Ш. ESG и его влияние на стратегию развития нефтегазовых компаний Казахстана / А. Ш. Уралова, Г. С. Еркулова // Education. Quality Assurance.

– 2024. – № 4 (37). – С. 104-114. – DOI 10.58319/26170493_2024_4_104. – EDN ZMRPZR.

44. Хэлльстром Д. А. ESG и управление инновациями как драйверы устойчивого развития и конкурентоспособности компаний телекоммуникационной отрасли // XIII Конгресс молодых ученых. Экономика и инновации : сборник тезисов. – Санкт-Петербург : ИТМО, 2024. – С. 262. – EDN EXWVIC.

45. Яшин С. Н. Современные тенденции устойчивого развития коммерческой медицинской организации: ESG инструменты и методы / С. Н. Яшин, Е. А. Волкова // Менеджмент и финансы производственных систем. – Волгоград : б.и., 2024. – С. 377-378. – EDN DNYXXJ.

Литература на иностранных языках

46. Alberini A., Filippini M. Response of residential electricity demand to price: The effect of measurement error // Energy Economy. – 2011. – Vol. 33, No. 5. – P. 889-895.

47. Allan G., Lecca P., McGregor P., Swales K. The economic and environmental impact of a carbon tax for Scotland: a computable general equilibrium analysis // Ecological Economics. – 2014. – No. 100. – P. 40-50.

48. Arestis P., Sawyer M. Finance and the macroeconomics of environmental policies. – Palgrave Macmillan, 2015. – 334 p.

49. Ayres C. E. The Theory of Economic Progress. – 1st ed. – Chapel Hill : University of North Carolina Press, 1944. – 317 p.

50. Azapagic A., Stamford L., Youds L., Barteczko-Hibbert C. Towards sustainable production and consumption: A novel DEcision-Support Framework IntegRating Economic, Environmental and Social Sustainability (DESIRES) // Computers & Chemical Engineering. – 2016. – No. 91. – P. 93-103.

51. Banahan C. M. The Bond Villains of Green Investment: Why An Unregulated Securities Market Needs Government To Lay Down // The Law Vermont Law Review. – 2019. – No. 43. – P. 841-867.

52. Baumol W., Oates W. The Theory of Environmental Policy. – 2nd ed. – Cambridge : Cambridge University Press, 1988. – 312 p.

53. Baur D., Lagoarde-Segot T. The contradiction between the time-value of money and sustainability // Critical studies in corporate governance and sustainability. – 2016. – No. 11. – P. 75-82.

54. Beder S. Environmental economics and ecological economics: The contribution of interdisciplinarity to understanding, influence and effectiveness // Environmental Conservation. – 2011. – Vol. 38, No. 2. – P. 140-150.

55. Berle A. A., Means G. C. The Modern Corporation and Private Property. – New York : Macmillan, 1932.

56. Berr E. Keynes and Sustainable Development // International Journal of Political Economy. – 2009. – Vol. 38, No. 3. – P. 22-38.

57. Bobulescu R. From Lotka's biophysics to Georgescu-Roegen's bioeconomics // Ecological Economics. – 2015. – No. 120. – P. 194-202.

58. Bolis I., Morioka S. N., Sznelwar L. I. Are we making decisions in a sustainable way? A comprehensive literature review about rationalities for sustainable development // Journal of Cleaner Production. – 2017. – No. 145. – P. 310-332.

59. Brett M. F., Madison M. J., Strandburg K. J. Governing Knowledge Commons. – Oxford University Press, 2014. – 520 p.

60. Brett M. F. Infrastructure: The Social Value of Shared Resources. – Oxford : Oxford University Press, 2012. – 436 p.

61. Brown M. T., Ulgiati S. Energy quality, emergy, and transformity: H.T. Odum's contributions to quantifying and understanding systems // Ecological Modelling. – 2004. – No. 178. – P. 201-213.

62. Bullard C. W., Herendeen R. A. The energy cost of goods and services // Energy Policy. – 1975. – Vol. 3, No. 4. – P. 268-278.

63. Carl J., Fedor D. Tracking global carbon revenues: A survey of carbon taxes versus cap-and-trade in the real world // Energy Policy. – 2016. – No. 96. – P. 50-77.

64. Chan H. K., Wang X., Raffoni A. An integrated approach for green design: life-cycle, fuzzy AHP and environmental management accounting // British Accounting Review. – 2014. – No. 46. – P. 344-360.

65. Chandra S. B., Fisher P. F., Stanley M. A. An Expert System Approach to Rural Development: A Prototype (TIHSO) // The Journal of Developing Area. – 1989. – Vol. 23, No. 2. – P. 259-270.

66. Clark R., Reed J., Sunderland T. Bringing funding gaps for climate and sustainable development: Pitfalls, progress and potential of private finance // Land use policy. – 2018. – No. 71. – P. 335-346.

67. Cleveland J. C. Biophysical Economics: From Physiocracy to Ecological Economics and Industrial Ecology // Bioeconomics and Sustainability: Essays in Honor of Nicholas Gerogescu-Roegen. – 1999. – P. 125-154.

68. Cramton P., Ockenfels A., Stoft S. An international carbon-price commitment promotes cooperation // Economics of Energy & Environmental Policy. – 2015. – Vol. 4, No. 2. – P. 51-64.

69. Dales J. H. Pollution, Property & Prices: An Essay in Policy-making and Economics // Canadian Journal of Political Science. – 1969. – Vol. 2, No. 3. – P. 386-387.

70. Desai J. N., Pandian S., Vij R. K. Big data analytics in upstream oil and gas industries for sustainable exploration and development: A review // Environmental Technology & Innovation. – 2021. – No. 21. – 101186.

71. Diaz-Balteiro L., Gonzalez-Pachon J., Romero C. Measuring systems sustainability with multi-criteria methods: a critical review // European Journal of Operational Research. – 2017. – No. 258. – P. 607-616.

72. Dodd E. M. For Whom Are Corporate Managers Trustees? // Harvard Law Review. – 1932. – Vol. 45, No. 7. – P. 1145-1163.

73. Dos Santos C. The analytic hierarchy process supporting decision making for sustainable development: An overview of applications // Journal of Cleaner Production. – 2019. – No. 212. – P. 119-138.

74. Drake D., Kleindorfer P., Van Wassenhove L. Technology Choice and Capacity Portfolios under Emissions Regulation // Production and operations management. – 2016. – Vol. 25, No. 6. – P. 1006-1025.

75. Du Pisani J. A. Sustainable development – historical roots of the concept // Environmental Sciences. – 2006. – Vol. 3, No. 2. – P. 83-96.

76. Ferrer R., Shahzad S. J. H., Soriano P. Are green bonds a different asset class? Evidence from time-frequency connectedness analysis // Journal of Cleaner Production. – 2021. – No. 292. – 125988.

77. Flaherty M., Gevorkyan A., Radpour S., Semmler W. Financing climate policies through climate bonds – A three stage model and empirics // Research in International Business and Finance. – 2017. – No. 42. – P. 468-479.

78. Flammer C. Corporate green bonds // Journal of Financial Economics. – 2021. – Vol. 142, No. 2. – P. 499-516.

79. Fontana G., Sawyer M. Towards post-Keynesian ecological macroeconomics // Ecological Economics. – 2016. – No. 121. – P. 186-195.

80. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits // The New York Times Magazine. – 1970. – September 13.

81. Frischmann B., Marciano A., Ramello G. Retrospectives: Tragedy of the Commons After 50 Years // Journal of Economic Perspectives. – 2019. – Vol. 33, No. 4. – P. 211-228.

82. Galaz V., Crona B., Dauriach A., Scholtens B., Steffen W. Finance and the Earth system – Exploring the links between financial actors and non-linear changes in the climate system // Global Environmental Change. – 2018. – No. 53. – P. 296-302.

83. Ghazani M. M., Jafar M. A. The efficiency of CO2 market in the phase III EU ETS: analyzing in the context of a dynamic approach // Environmental Science and Pollution Research. – 2021. – No. 28. – P. 61080-61095.

84. Ghisellini P., Passaro R., Ulgiati S. Revisiting Keynes in the Light of the Transition to Circular Economy // Circular Economy and Sustainability. – 2021. – No. 1. – P. 143-171.

85. Gianfrate G., Peri M. The green advantage: Exploring the convenience of issuing green Bonds // Journal of Cleaner Production. – 2019. – No. 219. – P. 127-135.

86. Gollier C., Tirole J. Negotiating effective institutions against climate change // Economics of Energy & Environmental Policy. – 2015. – Vol. 4, No. 2. – P. 5-27.

87. Greenwood D. T., Holt R. P. F. Institutional and Ecological Economics: The Role of Technology and Institutions in Economic Development // Journal of Economic Issues. – 2008. – Vol. 42, No. 2. – P. 445-452.

88. Hájek M., Zimmermannová J., Helman K., Rozenský L. Analysis of carbon tax efficiency in energy industries of selected EU countries // Energy Policy. – 2019. – No. 134.

89. Hak T., Janouskova S., Moldan B. Sustainable Development Goals: a need for relevant indicators // Ecological Indicators. – 2016. – No. 60. – P. 565-573.

90. Halati A., He Y. Intersection of economic and environmental goals of sustainable development initiatives // Journal of Cleaner Production. – 2018. – No. 189. – P. 813-829.

91. Hall S., Davis M., Roelich K., Holstenkamp L. Finance and justice in low-carbon energy transitions // Applied Energy. – 2018. – No. 222. – P. 772-780.

92. Hanaček K., Roy B., Avila S., Kallis G. Ecological economics and degrowth: Proposing a future research agenda from the margins // Ecological Economics. – 2020. – No. 169. – 106495.

93. Hannouf M., Assefa G. Life Cycle Sustainability Assessment for Sustainability Improvements: A Case Study of High-Density Polyethylene Production in Alberta, Canada // Sustainability. – 2017. – Vol. 9, No. 12. – 2332.

94. Hermann-Pillath C. Methodological and Ideological Options. Energy, growth and evolution: towards a naturalistic ontology of economics // Ecological Economics. – 2015. – No. 119. – P. 432-442.

95. Ho W., Ma X. The state-of-the-art integrations and applications of the analytic hierarchy process // European Journal of Operational Research. – 2018. – No. 267. – P. 399-414.

96. Hoepner A. G. F., Kant B., Scholtens B., Yu P. S. Environmental and ecological economics in the 21st century: An age adjusted citation analysis of the influential articles, journals, authors and institutions // Ecological Economics. – 2012. – No. 77. – P. 193-206.

97. Holborn A. Ecological economics, Marxism, and technological progress: Some explorations of the conceptual foundations of theories of ecologically unequal exchange // Ecological Economics. – 2014. – No. 105. – P. 11-18.

98. Hornborg A. The fossil interlude: Euro-American power and the return of the Physiocrats // Cultures of Energy. – Walnut Creek : Left Coast Press, 2013. – P. 41-59.

99. Hunt J. D., Nascimento A., Nascimento N., Vieira L. W., Romero O. J. Possible pathways for oil and gas companies in a sustainable future: From the perspective of a hydrogen economy // Renewable and Sustainable Energy Reviews. – 2022. – No. 160. – P. 112-291.

100. Jenkins K., Sovacool B. K., McCauley D. Humanizing sociotechnical transitions through energy justice // Energy Policy. – 2018. – No. 117. – P. 66-74.

101. Jin M., Shi M., Emrouznejad A., Yang F. Determining the optimal carbon tax rate based on data envelopment analysis // Journal of Cleaner Production. – 2018. – No. 172. – P. 900-908.

102. Kluczek A. Application of multi-criteria approach for sustainability assessment of manufacturing processes // Management and Production Engineering Review. – 2016. – No. 7. – P. 62-78.

103. Krass D., Nedorezov T., Ovchinnikov A. Environmental Taxes and the Choice of Green Technology // Production and operations management. – 2013. – Vol. 22, No. 5. – P. 1035-1055.

104. Kumar A., Sah B., Singh A. R. et al. A review of multi criteria decision making (MCDM) towards sustainable renewable energy development // Renewable and Sustainable Energy Reviews. – 2017. – No. 69. – P. 596-609.

105. Kuo T. S., Hong I. H., Lin S. C. Do carbon taxes work? Analysis of governmental policies and enterprise strategies in equilibrium // Journal of Cleaner Production. – 2016. – No. 139. – P. 337-346.

106. Lagoarde-Segot T. Financialization: Towards a new research agenda // International Review of Financial analysis. – 2017. – No. 51. – P. 113-123.

107. Lagoarde-Segot T., Paranque B. Finance and sustainability: From ideology to utopia // International Review of Financial Analysis. – 2018. – No. 55. – P. 80-92.

108. Lalucq A. Economistes et écologie : des physiocrates à Stiglitz // L'Économie politique. – 2013. – No. 58. – P. 35-52.

109. Leyva-de la Hiz D. I. Environmental innovations and policy network styles: The influence of pluralism and corporativism // Journal of Cleaner Production. – 2019. – No. 232. – P. 839-847.

110. Linnenluecke M. K., Smith T., McKnight B. Environmental finance: A research agenda for interdisciplinary finance research // Economic modelling. – 2016. – No. 59. – P. 124-130.

111. Liu L., Huang C. Z., Huqng G., Baetz B., Pittendrigh S. How a carbon tax will affect an emission-intensive economy: A case study of the Province of Saskatchewan, Canada // Energy. – 2018. – No. 159. – P. 817-826.

112. Liu Y., Lu Y. The Economic impact of different carbon tax revenue recycling schemes in China // Applied Energy. – 2015. – No. 141. – P. 96-105.

113. Martinez-Alier J. Ecological Economics. Energy, Environment and Society. – Oxford : Basil Blackwell, 1987. – 287 p.

114. McCauley D., Heffron R. Just transition: Integrating climate, energy and environmental justice // Energy Policy. – 2018. – No. 119. – P. 1-7.

115. Meadows D. The limits to growth: A report for the club of Rome's Project on the predicament of Mankind. – New York : Signet Books, 1974. – 211 p.

116. Melgar-Melgar R. E., Hall C. A. S. Why ecological economics needs to return to its roots // Ecological Economics. – 2020. – No. 169. – 106567.

117. Miah J. H., Koh S. C. L., Stone D. A hybridised framework combining integrated methods for environmental Life Cycle Assessment and Life Cycle Costing // Journal of Cleaner Production. – 2017. – No. 168. – P. 846-866.

118. Monasterolo I., Raberto M. The EIRIN flow-of-funds behavioural model of green fiscal policies and green sovereign bonds // Ecological Economics. – 2018. – No. 144. – P. 228-243.

119. Mulder P., Van Den Bergh J. C. J. M. Evolutionary Economic Theories of Sustainable Development // Growth and Change. – 2001. – No. 32. – P. 110-134.

120. Paranque B., Revelli C. Ethico-economic analysis of impact finance: the case of green bonds // Research in International Business and Finance. – 2017. – No. 47 (C). – P. 57-66.

121. Pearse R., Böhm S. Ten Reasons Why Carbon Markets will Not Bring About Radical Emissions Reduction // Carbon Management. – 2014. – Vol. 5, No. 4. – P. 325-337.

122. Reboredo J. C. Green bond and financial markets: Co-movement, diversification and price spillover effects // Energy economics. – 2018. – No. 74. – P. 38-50.

123. Ren J., Toniolo S. Life Cycle Sustainability Assessment for Decision-Making: Methodologies and Case Studies. – Elsevier, 2019. – 362 p.

124. Rey J., Sachs D. From millennium development goals to sustainable development goals // Lancet. – 2012. – No. 379. – P. 2206-2211.

125. Rezny L., Buchanan White J., Maresova P. The Knowledge Economy: Key to Sustainable Development? // Structural Change and Economic Dynamics. – 2019. – No. 51. – P. 291-300.

126. Rivers N., Schaufele B. Salience of carbon tax in the gasoline market // Journal of Environmental Economics and Management. – 2016. – No. 74. – P. 23-36.

127. Roncaglia A. Energy and market power: an alternative approach to the economics of oil // Journal of Post Keynesian Economics. – 2003. – No. 25. – P. 641-659.

128. Rose M. C. The Comedy of the Commons: Commerce, Custom, and Inherently Public Property // University of Chicago Law Review. – 1986. – Vol. 53, No. 3. – P. 711-781.

129. Sansa M., Badreddine A., Romdhane T. B. A new approach for sustainable design scenarios selection: A case study in a tunisian company // Journal of Cleaner Production. – 2019. – No. 232. – P. 587-607.

130. Sarrakh R., Renukappa S., Suresh S. Evaluation of challenges for sustainable transformation of Qatar oil and gas industry // Energy Policy. – 2022. – No. 162. – 112766.

131. Schinckus C. Financial innovation as a potential fore for a positive social change // Research in International Business and Finance. – 2017. – No. 39. – P. 727-736.

132. Schmalensee R., Stavins R. N. The design of environmental markets: what have we learned from experience with cap and trade? // Oxford Review of Economic Policy. – 2017. – Vol. 33, No. 4. – P. 572-588.

133. Schopohl L., Sangiorgi I. Why do institutional investors buy green bonds: Evidence from a survey of European asset managers // International Review of Financial Analysis. – 2021. – No. 75. – 101738.

134. Sen S., Vollebergh H. The effectiveness of taxing the carbon content of energy consumption // Journal of Environmental Economics and Management. – 2018. – No. 92. – P. 74-99.

135. Shen K. Y., Tzeng G. H. Advances in multiple criteria decision making for sustainability // Sustainability. – 2018. – No. 10. – 1600.

136. Shen L., Muduli K., Barve A. Developing a sustainable development framework in the context of mining industries // Resources Policy. – 2015. – Vol. 46, No. 1. – P. 15-26.

137. World Economic Forum. Davos Manifesto 1973: A Code of Ethics for Business [Electronic resource]. – 1973. – URL: https://www.weforum.org/agenda/2020/01/davos-manifesto-1973/ (дата обращения: 19.06.2025).

138. Parra-Domínguez J., Dote-Pardo J., Severino-González P., Rebolledo-Aburto G., Romero-Argueta J. Corporate social responsibility and financial performance in emerging markets: A systematic review to enhance decision-making frameworks // Social Sciences & Humanities Open. – 2026. – Vol. 13. – P. 102512. – DOI 10.1016/j.ssaho.2026.102512.

139. Bernal I. Evolution, Challenges, and Perspectives of ESG Investment in Emerging Markets: A Systematic Literature Review. – Mendeley Data, 2026. – Version 1. – DOI 10.17632/ztxh2t5nrj.1.

140. Bilivogui P., Iqbal M. A. Do ESG scores matter? An empirical analysis of corporate financial performance in BRICS economies // Environmental Research Communications. – 2025. – Vol. 6, No. 6. – P. 065023. – DOI 10.1088/2515-7620/ade36e.

141. Ullah M., Huang X., Wang L., Ullah S., Akhtar P. A Multidimensional Machine Learning Study of Environmental Innovation and ESG Integration in BRICS Economies // Business Strategy and the Environment. – 2025. – DOI 10.1002/bse.70432.

142. Egorova A. Role of ESG Ratings in Shaping Investment Attractiveness: Insights from BRICS Countries // Journal of Corporate Finance Research. – 2025. – Vol. 19, No. 1. – P. 5-15.

143. Zhou X., Li Q. Research on the Problems and Improvement Path of ESG System Construction in China's Construction Industry // Proceedings of the 2025 10th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSED 2025). – Springer, 2025. – P. 368-379.

144. Tan X., Dai Y. The Practical Dilemma and Relief of ESG Compliance in the Construction Industry Under the "Dual Carbon" Strategy in China // Sustainability. – 2025. – Vol. 17, No. 24. – P. 11136. – DOI 10.3390/su172411136.

145. Gidage M., Bhide S. ESG Performance and Green Innovation Nexus: Insights From Indian Manufacturing Titans // Business Strategy and the Environment. – 2025. – Vol. 34, No. 7. – P. 8686-8703. – DOI 10.1002/bse.70041.

146. Bhatnagar S., Sharma D., Singh V. V. Green finance and investment in India: Unveiling enablers and barriers for a sustainable future // Journal of Cleaner Production. – 2025. – P. 144908. – DOI 10.1016/j.jclepro.2025.144908.

147. Narula R., Rao P., Kumar S., Matta R. ESG scores and firm performance: Evidence from emerging market // International Review of Economics & Finance. – 2024. – Vol. 89. – P. 1170-1184. – DOI 10.1016/j.iref.2023.10.045.

148. Environmental, social and governance (ESG) practices and organizational resilience in Brazilian companies // Academia Revista Latinoamericana de Administración. – 2025. – Vol. 38, No. 4. – P. 1-19. – DOI 10.1108/ARLA-05-2024-0081.

149. Evolution in sustainability and corporate governance practices: An analysis of the Brazilian companies that have advanced the most in the ISE-B3 2025 ranking // Sustainable Governance and Business. – 2026. – DOI 10.1016/j.sgb.2026.100049.

150. Van Tam N., Quoc Toan N. Unlocking Core Strategies for Advancing ESG Practices for Circularity in Construction Organizations: a Quantitative Approach in Vietnam // Circular Economy and Sustainability. – 2025. – Vol. 5, No. 4. – P. 3119-3144. – DOI 10.1007/s43615-025-00545-z.

151. Okeke A. Decarbonizing Supply Chains in Emerging Economies: A Multilevel Analysis of Regulation, ESG, and Digitalization // Emerging Economy Studies. – 2026. – Vol. 18, No. 2. – P. 151-173. – DOI 10.1177/09749101251387365.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Дорожная карта внедрения ESG-концепций в строительной группе компаний

№	Этап	Краткое содержание мероприятий	Ожидаемые результаты	Критические риски и барьеры	Срок реализации	Ответственные подразделения	Критерий успеха (измеримый результат)
1	Стратегический аудит и диагностика текущего состояния	Анализ существующих бизнес-процессов, структуры управления, финансовых потоков, экологических и социальных аспектов; выявление дублирующих и неэффективных функций	Комплексное понимание стартовой позиции, выявление зон для совершенствования, формирование перечня внутренних и внешних ESG-рисков	Недостаточная вовлечённость персонала, неполные или искажённые данные, сопротивление изменениям	1-2 месяца	Совет директоров, служба внутреннего аудита, ESG-куратор	Утвержденный акт комплексного аудита; оцифровано и описано 100% бизнес-процессов холдинга (As-Is).
2	Формирование ESG-стратегии	Разработка политики устойчивого развития, определение приоритетных ESG-	Формирование единого вектора развития компании, интеграция ESG в стратегию группы	Недостаточное понимание принципов ESG, формальный подход	1 месяц	Дирекция по развитию, HR, служба по устойчивому развитию	Официально утвержденная ESG-стратегия; разработано не менее 5

		целей, утверждение стандартов корпоративной ответственности, назначение ответственных за реализацию		к внедрению			ключевых ESG-KPI для топ-менеджмента.
3	Реструктуризация оргструктуры и бизнес-процессов	Оптимизация структуры управления, консолидация профильных подразделений, сокращение дублирующих функций, выведение вспомогательных служб в аутсорсинг или сервисные центры	Повышение эффективности управления, снижение расходов, формирование специализированных команд, повышение прозрачности	Внутренние конфликты, опасения сотрудников, издержки на преобразования	2-4 месяца	Совет директоров, HR, юридический департамент	Сокращение дублирующих функций на 30%; снижение административно-хозяйственных расходов на 15%.
4	Внедрение механизмов управленческого	Автоматизация учётных процессов (1С:ERP,	Повышение оперативности и точности принятия	Недостаток квалификации персона	2-3 месяца	Финансовая служба, IT-отдел, отдел	Внедрение интегрированной ABC-

	учета и контроллинга по принципам ESG	ABC-метод), интеграция отчетности, внедрение мониторинга ESG-показателей	управленческих решений, сокращение издержек, формирование прозрачной отчетности	ла, технические сбои, высокая стоимость внедрения		контроллинга	модели; повышение точности план-фактного анализа бюджета до 95%.
5	Оптимизация расходов и повышение энергоэффективности	Анализ материалоемкости и энергоэффективности производственных процессов, внедрение энерго- и ресурсосберегающих технологий, оптимизация ассортиментной структуры	Снижение операционных затрат, уменьшение воздействия на окружающую среду, повышение конкурентоспособности продукции	Необходимость инвестиций, техническая сложность изменений	2-6 месяцев	Производственный блок, служба главного энергетика, отдел инноваций	Снижение общего энергопотребления заводов ЖБИ на 9%; сокращение объема неперерабатанных отходов на 12%.
6	Автоматизация ключевых бизнес-процессов	Внедрение цифровых платформ для автоматизации учета, продаж, контроля проектов, работы с клиентами	Рост производительности труда, минимизация ошибок, ускорение обмена информацией между подразделениями,	Инвестиционные и временные издержки, сопротивление персонала, несовме	3-8 месяцев	IT-департамент, руководители подразделений, отдел внедрения	Перевод 80% управленческой отчетности в 1C:ERP; сокращение времени обработк

		и документооборота	повышение качества управления	стимость ИТ-систем			и заказов на 40%.
7	Развитие корпоративной культуры и персонала в контексте ESG	Внедрение программ обучения, развитие системы мотивации, формирование внутренних стандартов корпоративной и социальной ответственности	Повышение лояльности, рост вовлечённости сотрудников, формирование имиджа ответственного работодателя	Недостаток внутренней мотивации, текучесть кадров	2-6 месяцев	HR, отдел обучения, дирекция по устойчивому развитию	Охват обучающими ESG-программами 100% руководителей (ИТР); снижение текучести кадров в группе на 10%.
8	Прозрачность и нефинансовая отчетность	Разработка стандартов раскрытия информации, подготовка и публикация ESG-отчетов, регулярное информирование стейкхолдеров	Повышение доверия инвесторов и клиентов, расширение доступа к финансированию, минимизация регуляторных рисков	Недостаток данных, высокие требования к качеству отчетности	2-4 месяца	PR-отдел, финансовая служба, служба по устойчивому развитию	Выпуск и успешная верификация 1-го ежегодного нефинансового отчета компании по стандартам GRI.
9	Постоянный мониторинг, аудит и	Введение системы регулярного	Гибкость, быстрая адаптация к изменения	Сопротивление изменениям,	Постоянно	Совет директоров, внутренн	Проведение не менее 2-х внутренн

	совершенствование ESG-практик	контроля, проведение независимых и внутренних аудитов, совершенствование ESG-стандартов	м, поддержание высокого уровня устойчивого развития	дополнительные издержки		ий аудит, ESG-куратор	их проверок в год; выполнение стратегического плана ESG на уровне не ниже 90%. ф

Приложение 2. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей в организациях, входящих в группу компаний полного цикла в индустриальном домостроении

Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей в организациях, входящих в группу компаний полного цикла в индустриальном домостроении (далее – Регламент)

1. Общие положения

1.1. В целях оптимального ежемесячного планирования финансовых потоков предприятий и организаций группы компании и повышения финансовой дисциплины вводится настоящий Регламент.

1.2. Настоящий Регламент распространяет свое действие на все организации, входящие в состав Группу Компании полного цикла (далее – ГК, если в отношении организации персонально, то Компания).

2. Основные положения

2.1. Безналичные денежные расчеты ведутся ГК с использованием счетов, открытых в кредитных организациях, которые имеют исключительное право осуществлять банковские операции.

2.2. Безналичные расчеты производятся в электронном виде с использованием систем удаленного доступа в системе расчетов банков.

2.3. В целях выполнения показателей, позволяющих ГК применять индивидуальные (пониженные) тарифы и соблюдение условий кредитования, расчеты по оплате труда проводить через счета, открытые в банках по действующим договорам в рамках зарплатных проектов.

2.4. Использование электронных квалифицированных подписей для подтверждения платежных инструкций (сформированные платежные поручения) должно СТРОГО использоваться в соответствии с персоналиями, указанными в карточке образцов подписей, предоставленных в банки:

-первая подпись - генеральный директор или директор,

-вторая подпись – ревизор.

2.5. Вторая подпись необходима только в том случае, если нет возможности в банке установить контролирующую организацию.

2.6. Образцы подписей в банке оформляются в соответствии с правилами, установленными в соответствующем банке.

2.7. Платежи в организациях, которые входят в ГК, осуществляются только с соблюдением настоящего Регламента.

2.8. Рассмотрение платежей учредителями осуществляется на основании реестра счетов (далее - Реестр).

2.9. Финансирование компаний осуществляется учредителями на основании запроса финансирования по объектам для обеспечения исполнения платежей (далее - Запрос финансирования).

2.10. В компаниях должно быть назначено лицо, отвечающее за составление Реестров и Запросов финансирования. Приказ о возложении соответствующих полномочий, а равно и о прекращении таких полномочий направляется на электронную почту ревизора.

2.11. Каждую пятницу в компаниях производится еженедельное формирование Реестра и его утверждение единоличным исполнительным органом.

2.12. Каждую пятницу Реестр, утвержденный в соответствии с п. 2.3.7. настоящего Регламента, должен направляться ревизору не позднее 14.00 (МСК).

2.13. Расчетным днем в ГК является среда каждой недели (фактическое проведение расчетных операций).

2.14. Ответственные лица и контактная информация заблаговременно утверждается отдельным документов в ГК.

2.15. Перечисление финансирования на оплату производится на основании счетов на получение оплаты выполненных работ, оказанных услуг или авансирование приобретения товаров, работ, услуг с указанием реквизитов договора и основания для оплаты (принятое выполнение или авансирование) одновременно с предоставлением подтверждения согласования оплаты.

2.16. В ГК установлен единообразный заявочно-закупочный процесс, состоящий из следующих этапов:

– подача заявки на закупку уполномоченными лицами с учетом нормирования.

– согласование заявки руководителем соответствующего подразделения.

– согласование заявки на закупку руководителем предприятия.

– автоматическое формирование заявки на спецодежду и на пополнение «аварийного» запаса.

– заказ счетов ответственным лицом в соответствии с утвержденной заявкой

– составление Реестра ответственным лицом.

– направление Реестра на согласование ревизору (ревизор - учредителям).

– рассылка согласования от учредителей по списку рассылок.

– создание платежных поручений согласовано согласованному Реестру.

– отправка платежных поручений на исполнение в банк.

– получение платежных поручений из банка (при необходимости) равно получение отметки об исполнении платежного поручения согласно установленных лимитов. В случае отсутствия лимита по договору оплата не происходит.

– получение ТМЦ.

2.17. Выделяются следующие уровни планирования платежей:

– ежемесячное;

– еженедельное;

– срочное.

2.18. Правила ежемесячного планирования платежей и порядок их оплаты.

2.19. Ежемесячному планированию подлежат затраты на персонал и налоговые обязательства.

2.20. Затраты на персонал включают в себя (но неисключительно) заработную плату, налог на доходы физических лиц, страховые взносы и страховые взносы от несчастных случаев, обучение персонала, компенсацию спорта, материальную помощь, добровольное медицинское страхование и иные выплаты персоналу (далее – Затраты на персонал).

2.21. Ежемесячное планирование Затрат на персонал осуществляется на основании ведомости расчетов с персоналом (далее - Ведомость) и плана расчетов с персоналом (авансирование) (далее - План выплат).

2.22. В компаниях, где установлен особый порядок согласования переменной (сдельной) части оплаты труда, обязательным приложением к ведомости являются план выплат и иные документы, подтверждающие правильность расчетов с персоналом, которые предоставляются по форме, утвержденной настоящим Регламентом.

2.23. Выплаты заработной платы и аванса происходит строго в установленные Положением об оплате труда даты и в соответствии с действующим законодательством РФ.

2.24. Такие перечисления в пользу работников как расчеты при увольнении, отпускные, выплаты по больничным листам и т.д. осуществляются в порядке, установленном п. 2.2.4. настоящего Регламента.

2.25. Расчет по налоговым обязательствам происходит строго в сроки и порядке, установленные действующим законодательством РФ.

2.26. Компаниям рекомендуется производить согласование выплат/оплат, указанных в п. 2.2.4.-2.2.6. настоящего Регламента в Реестре за неделю до планируемой выплаты/оплаты. В случае если согласовать заблаговременно не представилось возможным выплата происходит вне очереди, то есть независимо от расчетного дня, установленного настоящим Регламентом.

2.27. В случае если в компании имеется потребность в осуществлении регулярных (в силу условий договоров) расчетов помимо установленного расчетного дня, то оплаты происходят согласно порядку, установленному в п. 2.2. настоящего Регламента при наличии согласованного особого порядка проведения платежей.

2.28. Правила еженедельного планирования платежей и порядок их оплаты.

2.29. Еженедельному планированию подлежат все затраты на товарно-материальные ценности и услуги, которые необходимы для организации бесперебойной работы ГК.

2.30. С целью проведения оплат компании еженедельно составляют и направляют ревизору на рассмотрение Реестр и Запрос финансирования. В противном случае компания не имеет право проводить платежи.

2.31. Обязательными приложениями к Реестру могут являться один или несколько из нижеперечисленных документов:

– счета,

– товарные накладные на полученный товар,

– акт сверки,

– договор,

– иные документы-основания для оплаты, если условиями обязательства предусмотрена оплата без выставления счетов (включая отчисления в бюджет, расчеты с персоналом и т.д. В таком случае составляется письмо в произвольной форме с указанием платежных реквизитов и оснований платежа (реквизиты договора, письма или иного документа) (далее – Документ-основание).

2.32. Документ-основание должен содержать следующую информацию:

– сведения о структурном подразделении/лице, которое будет производить работы и т.п. (при отсутствии указания таковых, ответственным лицом признается единоличный исполнительный орган);

– дату исполнения платежа. Указывается только в том случае, если это необходимо;

– указание на объекты, для осуществления которого осуществляется платеж.

2.33. Данная информация указывается внизу документа-основания лицом, отвечающим за снабжение в компании.

2.34. После того как документ-основание был оформлен согласно п. 2.3.4. настоящего Регламента он направляется на резолюцию единоличного исполнительного органа компании.

2.35. Любой документ-основание, который инициирует оплату кредиторской задолженности компании перед контрагентом, должен содержать визу главного бухгалтера (лица его замещающего или лица, на которого возложены соответствующие обязанности).

2.36. Реестры согласовываются в электронном порядке, при этом тема электронного письма должна соответствовать наименованию файла с Реестром с указанием дата платежа и наименованием организации.

2.37. Если направляются скорректированные реестры, то в наименовании электронного письма указывается номер корректировки (версии).

2.38. Файл с Реестром должен быть один и должен содержать следующую информацию:

– Реестр, оформленный согласно настоящего Регламента;

– каждому документу-основание, являющийся неотъемлемым приложением к Реестру, должен быть присвоен порядковый номер в нижнем правом углу страницы;

– Запрос финансирования (итоговая сумма Реестра должна быть не больше итоговой суммы по Запросу финансирования);

– все страницы файла должны быть чёткими по качеству (хорошо читаемыми), ориентированы (книжная, альбомная) в зависимости от расположения текста.

2.39. Согласование Реестра происходит в два этапа, а именно:

– Реестр, оформленные с учетом настоящего Регламента, направляется на проверку ревизору;

– после проверки Реестра ревизор направляет его на согласование учредителям.

– согласование учредителями Реестра (а также информация о несогласованных платежах) пересылается на электронный адрес единоличного исполнительного органа и лиц, назначенных им.

2.40. Соблюдение установленного срока предоставления Реестра определяется по времени поступления электронного письма на указанный электронный адрес.

3. Правила срочного планирования платежей и порядок их оплаты

3.1. При возникновении необходимости осуществления срочного платежа (не в расчётный день) документ-основание с соблюдением порядка оформления, установленным настоящим Регламентом, а также с приложением пояснений о необходимости срочной оплаты направляется ревизору.

3.2. Срочные Реестры согласовываются в электронном порядке, по форме, приложенной к настоящему Регламенту, при этом тема электронного письма должна соответствовать наименованию файла с Реестром с указанием дата платежа и наименованием организации.

3.3. Файл с документом для срочной оплаты должен быть один и должен содержать всю информацию разделу 5 настоящего Регламента. В случае если остатка денежных средств на расчетном счете компании хватает, то Запрос финансирования не составляется.

3.4. Все остальные действия по согласованию срочного Реестра выполняются согласно разделу 5 настоящего Регламента.

4. Резерв денежных средств

4.1. Для осуществления срочных платежей вне расчетного дня учредителями может быть разрешено создание резерва на расчетном счете.

4.2. Сумма резерва по компаниям утверждается учредителями по ходатайству ревизора (с указанием банка, в котором должен находиться резерв).

4.3. Для восстановления резерва оформляется от имени единоличного исполнительного органа компании заявка (в произвольной форме) на имя учредителей с приложением документов, подтверждающих расходование средств из резервного фонда.

4.4. Восстановление резерва осуществляется по порядку текущего расчетного дня.

5. Ответственность участников расчетов

5.1. Ответственный исполнитель несет ответственность:

– за обоснованность платежа;

– за состояние расчетов с контрагентом;

– за своевременность получения первичной документации по договору (счету);

– за своевременность формирования и полноту пакета документов на оплату;

– за задержки платежей по причинам уточнения реквизитов получателя платежа, номера и даты документа, являющегося основанием для платежа, назначения платежа, оплачиваемого периода и прочих обязательных реквизитов пакета платежных документов.

– за подтверждение наличия оригинальных первичных документов;

5.2. Главный бухгалтер (в его отсутствие заместитель главного бухгалтера) несет ответственность:

– за осуществление платежей при наличии необходимых согласований;

– за своевременное оформление счетов на ПОЛУЧЕНИЕ оплаты выполненных работ, оказанных услуг или авансирование приобретения товаров, работ, услуг с указанием реквизитов договора и основания для оплаты (принятое выполнение или авансирование) на сумму в пределах согласованного реестра счетов;

– за формирование платежных записей в соответствии с данными, указанными в составе пакета документов на оплату (реквизиты, назначение, договор (счет), период);

– за формирование платежных записей в объеме, достаточном для идентификации платежа (договор, счет, период и т. п.);

– за информирование ответственных исполнителей о приостановке платежей и причине,

– за своевременность отражения первичной документации в бухгалтерском учете;

– за оформление актов сверок и выявление расхождений в процессе сверки расчетов с контрагентом.

Единоличный исполнительный орган предприятия несет ответственность:

•за своевременно, полное составление реестра счетов и запроса финансирования;

•за своевременную отправку реестра платежей на согласование одному из участников предприятий и организаций группы компаний;

•за своевременное направление согласованного участником реестра счетов для осуществления платежей;

•за осуществление платежей без надлежащего согласования в соответствие с настоящим регламентом.

Приложение 3. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам

Положения настоящего регламента предусматривают следующие вопросы:

1. Должностные лица, ответственные за ведение кадрового делопроизводства для нужд Заказчика.

2. Правила оформления документации по персоналу.

3. Периоды и процедура предоставления кадровой документации.

4. Система утверждения, индексации и регистрации кадровых документов.

5. Документирование кадровых процессов: отличительные требования и правила.

6. Алгоритм оформления и учёта отпусков для сотрудников организации-Заказчика.

7. Трудовые соглашения с иностранными гражданами: ключевые отличия в оформлении.

8. Привлечение дисциплинарной ответственности и депремирование.

9. Порядок формирования и утверждения штатного расписания.

10. График отпусков.

11. Порядок табельного учета рабочего времени.

12. Получение справок, копий документов работниками.

13. Порядок хранения кадровых документов Заказчика.

14. Должностные инструкции для новых должностей и профессий.

15. Порядок и периодичность кадрового аудита.

16. Ведение журналов кадрового делопроизводства.

17. Порядок заключения гражданско-правовых договоров.

18. Кадровая отчетность.

19. Локальные нормативные акты.

20. Изменения, предполагаемые на будущие периоды по кадровым вопросам.

21. Отчетность перед Заказчиком.

22. Применение электронного документооборота при обмене кадровыми документами.

1. Должностные лица, ответственные за ведение кадрового делопроизводства для нужд Заказчика.

Должностными лицами, ответственными за ведение кадрового делопроизводства для нужд Заказчика являются лица, назначенные уполномоченным лицом Исполнителя, осуществляющие свою деятельность в соответствии с утвержденными должностными инструкциями.

В соответствии с настоящим регламентом кадровое делопроизводство организуется и ведется для Заказчика сотрудниками отдела кадровой и юридической работы Исполнителя.

2. Правила оформления документации по персоналу.

Исполнитель на основании полученных образцов фирменных бланков Заказчика разрабатывает для последнего бланки типовых документов, оформляемых работниками и руководителями структурных подразделений Заказчика при проведении кадровых процедур.

Кадровые документы сотрудниками Заказчика оформляются на основании вышеуказанных разработанных бланков.

3. Периоды и процедура предоставления кадровой документации.

3.1. Взаимодействие Исполнителя и Заказчика по вопросу передачи и получения кадровых документов осуществляется через:

- отдел кадровой и юридической работы Исполнителя с руководителями структурных подразделений Заказчика;

- единоличный исполнительный орган Исполнителя с единоличным исполнительным органом Заказчика.

Передача оформленных документов сотрудниками Исполнителя для Заказчика осуществляется еженедельно (в понедельник) по мере формирования соответствующих документов в следующем порядке:

3.2. Для подписания работниками и/или согласования руководителями соответствующих структурных подразделений Заказчика кадровые документы передаются непосредственному руководителю структурного подразделения под

роспись о получении в журнале передачи кадровых документов от Исполнителя Заказчиком.

Срок для подписания кадровых документов рабочими Заказчиком не должен превышать 3 рабочих дня с момента получения таких документов. Указанный срок может быть увеличен в случае отсутствия работника на рабочем месте до момента его фактического появления с обязательным уведомлением ответственного лица Исполнителя о выявленном факте.

Срок для согласования кадровых документов руководителями структурных подразделений Заказчика не должен превышать 1 рабочего дня с момента получения таких документов.

3.3. Для утверждения или резолюции кадровых документов единоличным исполнительным органом Заказчика сотрудники Исполнителя передают такие документы нарочно Заказчику.

4. Процедура утверждения кадровых документов, их последовательной нумерации, индексации и фиксирования в журналах.

4.1. Все кадровые документы Заказчика подлежат согласованию руководителем соответствующего структурного подразделения Заказчика, а затем отделом кадровой и юридической работы Исполнителя, осуществляет проверку на предмет правильности оформления.

4.2. При поступлении от работников документов, связанных с их трудовой деятельностью к руководителям структурных подразделений Заказчика, последние обязаны рассмотреть и согласовать либо отклонить в согласовании указанные документы и передать данные документы непосредственно в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя.

4.3. Сотрудники отдела кадровой и юридической работы Исполнителя проверяют полученные документы на предмет корректности заполнения, а также на предмет их соответствия нормам законодательства РФ и локальным нормативным актам Заказчика.

4.4. В случае отсутствия замечаний к представленным документам сотрудники отдела кадровой и юридической работы Исполнителя проставляют

отметку о согласовании данных документов и передают данный документ для резолюции единоличным исполнительным органом Заказчика.

4.5. При наличии замечаний к представленным документам сотрудники отдела кадровой и юридической работы Исполнителя возвращают данные документы руководителю структурного подразделения Заказчика для доработки.

4.6. На кадровых документах единоличным исполнительным органом Заказчика проставляется резолюция, содержащая индекс «ОК», означающий передачу документа в работу отдела кадровой и юридической работы Исполнителя, указание на действие, которое необходимо выполнить (например, «оформить»), дату и подпись.

4.7. После резолюции единоличным исполнительным органом Заказчика указанных документов, они передаются через адресные ячейки в адрес отдела кадровой и юридической работы Исполнителя для дальнейшей работы.

4.8. Нумерация кадровых документов и их регистрация осуществляется сотрудниками отдела кадровой и юридической работы Исполнителя самостоятельно.

5. Специфика оформления определенных процессов, связанных с управлением персоналом.

Для целей настоящего регламента под кадровыми процедурами понимается прием, перевод, увольнение и изменение условий трудовых договоров с работниками Заказчика.

5.1. Прием на работу.

При трудоустройстве к Заказчику рабочих в структурные подразделения его руководитель самостоятельно проводит собеседование с такими кандидатами. При положительном исходе собеседования и в случае наличия свободной штатной единицы начальник структурного подразделения Заказчика берет у кандидата на трудоустройство заявление о приеме на работу, согласовывает его и направляет в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя по средствам электронной почты либо через адресную ячейку для дальнейшего оформления приема на работу.

Отдел кадровой и юридической работы Исполнителя проверяет представленные кандидатом документы и при наличии всех необходимых документов для трудоустройства, направляет кандидата на прохождение медицинского обследования в рамках локальных актов, утвержденных Заказчиком.

Документы при трудоустройстве определяются Заказчиком в соответствии с действующим законодательством РФ в локальных нормативных актах.

После успешного прохождения медицинского осмотра кандидатов для трудоустройства отдел кадровой и юридической работы Исполнителя производит оформление трудоустройства.

Оформленные документы направляются для подписания единоличным исполнительным органом Заказчика или уполномоченным им лицом, а затем передаются через отдел кадровой и юридической работы Исполнителя руководителю структурного подразделения для подписания у соответствующих рабочих, после чего подписанные экземпляры документов Заказчика возвращаются руководителями соответствующих структурных подразделений в отдел кадровой и юридической работы ООО «Точка решения» для анализа и проверки правильности оформления документов.

5.2. Перевод на другую работу.

В случае необходимости проведения в отношении работника Заказчика перевода в этом же структурном подразделении на другую должность руководитель данного структурного подразделения берет у работника заявление на перевод, согласовывает его и передает для дальнейшей работы в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя.

При переводе в другое структурное подразделение заявление о переводе работника согласовывается руководителями структурных подразделений откуда и куда переводится работник.

Заявление о переводе представляется в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя не позднее, чем за 5 рабочих дней до предполагаемого перевода.

После получения указанных документов отдел кадровой и юридической работы Исполнителя проверяет возможность данного перевода в соответствии со штатным расписанием Заказчика и при соответствии перевода штатному расписанию, ставит отметку о согласовании и передает заявление о переводе для резолюции единоличным исполнительным органом Заказчика.

При положительной резолюции отдел кадровой и юридической работы Исполнителя направляет данного работника на прохождение медицинского обследования (при необходимости) и производит оформление перевода.

Оформленные документы передаются руководителям структурных подразделений для подписания работниками. После чего подписанные экземпляры документов Заказчика возвращаются в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя для анализа и проверки правильности оформления.

5.3. Увольнение.

В случае увольнения работника по его инициативе работник подает соответствующее заявление своему непосредственному руководителю, которое им согласовывается и передается в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя вместе с подписанным и заполненным обходным листом, а также табелем учета рабочего времени за текущий месяц на данного сотрудника. Заявление об увольнении должно быть представлено в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя не позднее чем за 1 рабочий день до предполагаемой даты увольнения.

Заявление об увольнении передается для резолюции единоличным исполнительным органом Заказчика или уполномоченным им лицом, после чего отделом кадровой и юридической работы Исполнителя производится оформление увольнения.

В день увольнения увольняющегося работника его непосредственный руководитель обязан направить в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя для подписания и вручения необходимых документов.

5.4. Изменение условий трудовых договоров с работниками Заказчика.

При необходимости внесения каких-либо изменений в трудовые договоры Заказчик заблаговременно информирует Исполнителя о необходимости изменений трудовых договоров по каким-либо основаниям. При возможности внесения заявленных изменений сотрудники отдела кадровой и юридической работы ООО «Точка решения» производят соответствующие оформления.

В случае, если по срочным трудовым договорам наступает истечение срока их действия, Исполнителя заблаговременно информирует о данном факте руководителей структурных подразделений Заказчика (в отношении рабочих) и единоличный исполнительный орган Заказчика (в отношении служащих и руководителей).

В отношении трудовых договоров с рабочими руководители структурных подразделений в форме служебной записки на имя единоличного исполнительного органа Заказчика указывают на возможность либо невозможность продления таких срочных трудовых договоров. На данных служебных записках проставляется резолюция единоличным исполнительным органом Заказчика. Дальнейшее оформление проводит отдел кадровой и юридической работы Исполнителя.

В отношении служащих и руководителей на соответствующем письме Исполнителя единоличным исполнительным органом Заказчика проставляется резолюция о продлении либо расторжении срочного трудового договора. Дальнейшее оформление проводит отдел кадровой и юридической работы Исполнителя.

6. Порядок предоставления отпусков сотрудникам Заказчика.

6.1. Ежегодный оплачиваемый отпуск, предоставляемый рабочим в соответствии с графиком отпусков, оформляется без подачи работником соответствующего заявления путем оформления приказа о предоставлении отпуска и уведомления об отпуске отделом кадровой и юридической работы Исполнителя.

В уведомлении об отпуске расписывается наряду с рабочим руководитель структурного подразделения Заказчика.

6.2. Ежегодный оплачиваемый отпуск, предоставляемый служащим и руководителям структурных подразделений Заказчика, оформляется после

написания заявления о предоставлении отпуска и проставления соответствующей резолюции уполномоченным лицом Заказчика.

6.3. Ежегодный оплачиваемый отпуск, предоставляемый рабочим вне графика отпусков, оформляется путем получения соответствующих заявлений от рабочих руководителями структурных подразделений Заказчика, согласования им данных заявлений, передачи в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя. На данных заявлениях уполномоченные сотрудники Исполнителя проставляют отметку о возможности предоставления данного отпуска, то есть о наличии дней отпуска у данного работника. Далее данное заявление поступает для резолюции уполномоченному лицу Заказчика и после соответствующей резолюции оформляется приказ о предоставлении отпуска и передается руководителю структурного подразделения Заказчика для подписания у работника.

Заявления об отпуске, указанные п.п. 6.1 - 6.3 должны быть направлены в отдел кадровой и юридической работы не позднее, чем за 14 календарных дней до даты планируемого отпуска.

6.4. Отпуск без сохранения заработной платы рабочего. Заявление на отпуск без сохранения заработной платы направляется рабочим своему непосредственному руководителю, которое им согласовывается и передается для проверки правильности оформления в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя, о чем уполномоченными сотрудниками Исполнителя проставляется отметка о согласовании правильности оформления такого заявления.

Далее заявление передается для резолюции уполномоченным лицом Заказчика, затем отделом кадровой и юридической работы производится оформление соответствующего приказа и его передача руководителю соответствующего структурного подразделения для подписания работником.

6.5. Отпуск без сохранения заработной платы служащего, руководителя оформляется по правилам пункта 6.3 настоящего регламента.

6.6. Иные виды отпусков оформляются по правилам п.п. 6.4-6.5 настоящего Регламента.

Оригиналы всех приказов об отпуске, подписанные у работников, должны быть возвращены в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя для анализа и проверки правильности оформления.

7. Особые аспекты оформления трудовых соглашений с иностранными гражданами.

В случае необходимости трудоустройства иностранных граждан к Заказчику, в адрес Исполнителя направляется соответствующее письмо о предполагаемом трудоустройстве иностранных граждан с приложением документов, удостоверяющих личность данных граждан, а также документов, подтверждающих право их работы на территории расположения Заказчика. После получения указанных документов и информации отдел кадровой и юридической работы Исполнителя производит предварительное согласование такого трудоустройства с государственными органами (при необходимости) и дальнейшее трудоустройство по правилам, установленным п. 5.1 настоящего Регламента с особенностями, установленными настоящим пунктом.

При заключении трудового договора с иностранным гражданином отдел кадровой и юридической работы Исполнителя готовит необходимые документы для представления в органы МВД, в том числе уведомление о трудоустройстве (а при увольнении – уведомление о расторжении трудового договора), а также производит регистрацию иностранных граждан по месту пребывания в указанном Заказчиком месте с представлением документов на соответствующий объект. Регистрация по месту предания пребывания производится при отсутствии у иностранных лиц соответствующей регистрации.

8. Привлечение дисциплинарной ответственности и изменения размера персональной надбавки или приработка.

В случае нарушения работниками Заказчика трудовой дисциплины, руководитель соответствующего структурного подразделения Заказчика с участием не менее двух свидетелей составляет акт о выявленном нарушении в момент выявления такого нарушения. К данному акту прилагается служебная записка на имя единоличного исполнительного органа Заказчика о выявлении нарушения

трудовой дисциплины и предложение о привлечении нарушителя к дисциплинарной ответственности либо изменения размера персональной надбавки или приработка в определенном размере, в соответствии с утвержденными локальными нормативными актами Заказчика. После резолюции указанная служебная записка с приложением акта о выявленном факте нарушения трудовой дисциплины передается через адресную ячейку в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя для подготовки соответствующих кадровых документов.

После подготовки документов о привлечении к дисциплинарной ответственности либо депремировании, они передаются для подписи уполномоченному лицу Заказчика, а затем руководителю соответствующего подразделения для подписи у работника и оригинал передается для хранения в архив Заказчика, к которому у уполномоченных сотрудников Исполнителя имеется доступ.

9. Порядок формирования и утверждения штатного расписания.

Заказчик передает в адрес ООО «Точка решения» сведения о структуре предприятия, о количестве рабочих мест в разрезе по профессиям с указанием окладов и/или тарифных ставок.

После получения указанных документов отдел кадровой и юридической работы Исполнителя составляет штатное расписание и передает уполномоченному лицу Заказчика для утверждения.

При необходимости внесения изменений в утвержденное расписание Заказчика информирует Исполнителя о необходимости внесения изменений с указанием данных изменений и даты их предполагаемого утверждения.

10. График отпусков.

График отпусков формируется самостоятельно отделом кадровой и юридической работы Исполнителя по каждому подразделению отдельно для согласования руководителем соответствующего структурного подразделения Заказчика.

После согласования всеми руководителями структурных подразделений графика отпусков, отделом кадровой и юридической работы Исполнителя

формируется единый график отпусков по предприятию и передается для утверждения уполномоченным лицом Заказчика.

График отпусков должен быть подготовлен и утвержден в сроки, установленные трудовым законодательством Российской Федерации.

11. Порядок табельного учета рабочего времени.

Руководителями структурных подразделений Заказчика ведутся табеля учета рабочего времени в отношении рабочих.

Дважды в месяц указанные табеля учета рабочего времени передаются в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя для проверки и последующей передачи для произведения выплат сотрудникам Заказчика:

- табель учета рабочего времени за период с 1 по 17 число отчетного месяца передается в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя не позднее 18 числа отчетного месяца;

- табель учета рабочего времени за весь отчетный месяц передается в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя не позднее первого рабочего дня, следующего за указанным месяцем.

При ошибочном заполнении табелей учета рабочего времени сотрудники отдела кадровой и юридической работы Исполнителя вправе вернуть данные документы для доработки составителю.

После согласования табелей учета рабочего времени отделом кадровой и юридической работы Исполнителя, данные табеля предаются для утверждения уполномоченным лицом Заказчика. После их утверждения табеля учета рабочего времени передаются в бухгалтерию Исполнителя для произведения начислений работникам Заказчика.

12. Получение справок, копий документов работниками.

Для получения справок по кадровым вопросам либо копий документов, связанных с трудовой деятельностью в отношении работников Заказчика, ими подаются соответствующие заявления своему непосредственному руководителю, которые им направляются в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя в день написания таких заявлений.

После оформления соответствующих справок, копий и пр., готовые документы передаются руководителю структурного подразделения Заказчика для вручения работнику вместе с им написанным заявлением на выдачу данных документов, на котором работник проставляет отметку о получении запрашиваемых документов.

Заявление с отметкой о получении документов возвращается в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя.

13. Порядок хранения кадровых документов Заказчика.

Все кадровые документы Заказчика хранятся в архиве Исполнителя, к которому у уполномоченных сотрудников Исполнителя имеется доступ в порядке, установленном законодательством о защите персональных данных.

14. Должностные инструкции для новых должностей и профессий.

При расширении штатного расписания Заказчика в отношении новых профессий руководителями соответствующих структурных подразделений оформляются должностные инструкции и передаются для ознакомления и проверки на соответствие законодательству РФ в отдел кадровой и юридической работы Исполнителя. При отсутствии замечаний данная должностная инструкция передается в адрес Заказчика для дальнейшего утверждения уполномоченными сотрудниками.

Срок для подготовки представления для согласования должностной инструкции руководителем соответствующего структурного подразделения – не позднее чем за 14 календарных дней до момента планируемого трудоустройства лиц на новую должность.

15. Порядок и периодичность кадрового аудита.

Кадровый аудит документов Заказчика провидится в порядке, установленном Заказчиком не реже чем один раз в полугодие, о результатах проведения которого Исполнителя информирует Заказчика.

16. Ведение журналов кадрового делопроизводства.

Отдел кадровой и юридической работы Исполнителя самостоятельно ведет следующие журналы в отношении работников Заказчика:

- книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них (ведется в бумажном виде);

- журнал регистрации заявлений (ведется в электронном виде);

- журнал учета гражданско-правовых договоров (ведется в электронном виде);

- журнал учета отпусков (ведется в электронном виде);

- журнал учета перевода работников (ведется в электронном виде);

- журнал учета приема работников (ведется в электронном виде);

- журнал учета увольнения работников (ведется в электронном виде).

Отделом кадровой и юридической работы Исполнителя журналы, которые ведутся в электронном виде, должны быть распечатаны, прошиты и пронумерованы до конца января года, следующего за годом заполнения данных журналов. После чего, данные журналы передаются для подписания уполномоченным лицом Заказчика.

17. Порядок заключения гражданско-правовых договоров.

При необходимости заключения гражданско-правового договора с работником Заказчика руководитель соответствующего структурного подразделения готовит служебную записку на имя уполномоченного лица Заказчика с указанием конкретного вида работ, которые будут выполняться работником и периода работы. На данной служебной записке работник проставляет отметку о согласии на заключение такого договора.

Указанная служебная записка передается в отдел кадровой и юридической Исполнителя для проверки на предмет возможности заключения такого договора.

На такой служебной записке отделом кадровой и юридической работы Исполнителя проставляется отметка о количестве заключенных в текущем году с данным работником гражданско-правовых договоров. Данная служебная записка передается для резолюции уполномоченному лицу Заказчика. После проставления резолюции, отделом кадровой и юридической работы Исполнителя оформляется соответствующий гражданско-правовой договор и передается для подписи уполномоченному лицу Заказчика.

После подписания уполномоченным лицом Заказчика гражданско-правовой договор передается руководителю структурного подразделения для подписания у рабочего. Экземпляр договора Заказчика передается в архив Заказчика, к которому у уполномоченных сотрудников Исполнителя имеется доступ.

18. Кадровая отчетность.

Ведение кадровой отчетности Заказчика перед Пенсионным Фондом РФ, Центром занятости, а также ведение воинского учета, осуществляется отделом кадровой и юридической работы Исполнителя в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными актами Заказчика самостоятельно. При необходимости подписания каких-либо отчетов они представляются для подписания уполномоченному лицу Заказчика, затем представляются в контролирующий орган в установленные законодательством сроки.

19. Локальные нормативные акты.

Подготовка локальных нормативных актов Заказчика, связанных с трудовой детальностью работников указанного предприятия, осуществляется отделом кадровой и юридической работы Исполнителя на основании соответствующего распоряжения Заказчика. После подготовки локальных нормативных актов они передаются для согласования и утверждения Заказчиком. При наличии замечаний к представленным локальным нормативным актам в них вносятся в соответствующие корректировки отделом кадровой и юридической работы Исполнителя.

20. Изменения, предполагаемые на будущие периоды по кадровым вопросам.

При планировании каких-либо изменений в предстоящем месяце по кадровым вопросам Заказчик информирует об этом Исполнителя не позднее 1-го числа месяца, в котором предполагаются соответствующие изменения для своевременного оформления тех или иных процедур.

Примером таких процедур может служить привлечение работников к работе в выходные и праздничные дни, изменение штатного расписания и прочее.

21. По результатам проведенной работы Исполнителя еженедельно представляет Заказчику отчет о проделанной работе за неделю, а также

обобщенный отчет за месяц в срок, не позднее 10-го числа месяца, следующего за отчетным, который должен содержать информацию о произведенной работе с указанием ее количества.

22. Применение электронного документооборота при обмене кадровыми документами.

Для всех сфер взаимодействия, описанных в настоящем Регламенте Исполнителя совместно с Заказчиком вправе использовать электронный документооборот.

Документы по кадровым вопросам, подготовленные отделом кадровой и юридической работы Исполнителя, направляемые для подписания Заказчиком и его работниками могут быть переданы в адрес Заказчика посредством системы электронного документооборота.

Заказчик вправе направлять заявления работников и прочие кадровые документы в адрес Исполнителя посредством электронного документооборота.

Приложение 4. Признаки, учитываемые при организации структуры предприятия, поделенного на отдельные компании внутри группы

№ п/п	Признак
несамостоятельность лиц, образовавшихся в результате разделения бизнеса	
1.1	прямая или косвенная взаимозависимость (аффилированность) участников дробления бизнеса - родственные отношения, служебная подконтрольность и т.д. (Письмо ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@)
1.2	субъекты несут расходы друг за друга (Письмо ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@)
1.3	фактически одни лица управляют деятельностью всех участников схемы (Письмо ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@)
1.4	налогоплательщик, его участники, должностные лица или лица, фактически управляющие группой, являются выгодоприобретателями от использования дробления бизнеса (Письмо ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@)
общность материально-технической базы и персонала	
2.1	в схемах уклонения от уплаты налогов часто наблюдается дублирование идентификационных данных и средств связи. Это включает в себя идентичные вывески, указатели, номера телефонов, физические и электронные адреса, веб-сайты, а также сетевые параметры оборудования (MAC- и IP-адреса). Помимо онлайн-идентификаторов, злоумышленники могут использовать одни и те же офисные помещения, складские комплексы и банковские учреждения для открытия и управления расчетными счетами. Для проведения операций также применяются однотипные кассовые аппараты (ККТ) и платежные терминалы. Налоговые органы, такие как ФНС России, обращают внимание на подобные совпадения, поскольку они могут указывать на скоординированные усилия по уклонению от налогов (см. письма ФНС России от 16.07.2024 N БВ-4-7/8051@ и от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@).
2.2	согласно письму ФНС России от 16.07.2024 N БВ-4-7/8051@, лица, находящиеся под контролем определенной группы, выставляют счета клиентам, намеренно скрывая свои личные данные. Вместо этого они указывают в счетах телефон, факс и Ф.И.О. администраторов, которые являются штатными сотрудниками организации-налогоплательщика. Таким образом, происходит подмена контактной информации, принадлежащей фактическим исполнителям, на данные, связанные с организацией-налогоплательщиком. Это может указывать на попытку скрыть истинных участников сделки и затруднить идентификацию реальных поставщиков услуг или товаров.

2.3	согласно письму ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@, компании, находящиеся под контролем, часто не обладают достаточным капиталом для самостоятельной работы. У таких организаций обычно отсутствуют собственные основные фонды и оборотные активы, а также квалифицированный персонал, необходимый для осуществления хозяйственной деятельности. Иными словами, зависимые предприятия испытывают дефицит ресурсов, что ставит под сомнение их способность функционировать независимо. Отсутствие собственных средств и кадров указывает на высокую степень зависимости от контролирующей организации и может быть признаком использования таких фирм в схемах уклонения от уплаты налогов.
2.4	согласно позиции Федеральной налоговой службы, изложенной в Письме N БВ-4-7/8051@ от 16.07.2024, работа членов группы происходит в объединенном рабочем пространстве. При этом, общая площадь используется совместно всеми участниками, без выделения отдельных зон. Организация рабочих мест выполнена в открытой планировке без возведения капитальных стен или перегородок.
2.5	в структурах, входящих в группу, трудоустройство персонала в зависимые организации часто ограничивается формальным оформлением, в то время как фактическую работу выполняют сотрудники головной организации. Управляющие этих подконтрольных предприятий не осуществляют реального управления и зачастую не владеют информацией о финансово-хозяйственной деятельности своих компаний. Сотрудники, состоящие в штате таких зависимых компаний, могут быть незнакомы с их формальными руководителями (Письмо ФНС России от 16.07.2024 N БВ-4-7/8051@).
2.6	согласно разъяснениям ФНС России (письма от 16.07.2024 N БВ-4-7/8051@ и от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@), имеет место формальное перемещение сотрудников между подразделениями. При этом фактические должности, функциональные обязанности и места работы остаются неизменными.
2.7	совместные представители (основание: Письмо ФНС России от 11 августа 2017 г. N СА-4-7/15895@). В соответствии с разъяснениями ФНС России (письмо от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@), организации могут иметь общих представителей. Данное понятие относится к ситуации, когда несколько компаний уполномочивают одно и то же лицо (или лиц) выступать от их имени в различных правовых и финансовых вопросах. Это означает, что одно лицо может представлять интересы нескольких юридических лиц одновременно. Наличие общих представителей является законным и допустимым, однако необходимо соблюдать определенные условия и требования, предусмотренные законодательством. Важно, чтобы у представителя были

	соответствующие полномочия, закрепленные в доверенности или ином документе, и чтобы действия представителя не противоречили интересам представляемой организации.
2.8	объединенные подразделения, выполняющие определенные задачи для всех взаимодействующих сторон (согласно письму ФНС России от 11 августа 2017 г. N СА-4-7/15895@). Унифицированные отделы, предоставляющие услуги или выполняющие операции для всех вовлеченных лиц (ссылка: Письмо ФНС России N СА-4-7/15895@, датированное 11.08.2017). Интегрированные структуры, обеспечивающие исполнение конкретных обязанностей в интересах каждого участника процесса (см. Письмо Федеральной налоговой службы РФ от 11.08.2017, № СА-4-7/15895@).
2.9	бухгалтерские и кадровые документы, документы по ведению финансово-хозяйственной деятельности по всем взаимозависимым лицам хранятся совместно, программа 1С приобретена на одну организацию, а используется в деятельности всех организаций группы. Сдача налоговой и бухгалтерской отчетности, управление расчетными счетами осуществляются с одного IP-адреса (По информации, содержащейся в письме ФНС России за номером БВ-4-7/8051@ от 16 июля 2024 года).
идентичность видов деятельности	
3.1	О фиктивности дробления бизнеса может свидетельствовать то, что его участники осуществляют аналогичный (идентичный) вид деятельности (Согласно разъяснениям Федеральной налоговой службы, содержащимся в письмах N БВ-4-7/8051@ от 16 июля 2024 года и N СА-4-7/15895@ от 11 августа 2017 года, регулируются определенные аспекты налогового законодательства.). Как вариант, при таком дроблении они могут осуществлять разные, но неразрывно связанные между собой направления деятельности, составляющие единый производственный процесс, направленный на получение общего результата (Письмо ФНС России от 16.07.2024 N БВ-4-7/8051@, пп. «в» п. 27 Письма ФНС России от 10.03.2021 N БВ-4-7/3060@)
единая группа деловых партнеров, вступающих в договорные отношения.	
4.1	согласно разъяснениям ФНС России (письма от 16.07.2024 N БВ-4-7/8051@ и от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@), для всех компаний, вовлеченных в схему дробления бизнеса, характерно взаимодействие с идентичными поставщиками, клиентами, субподрядчиками и прочими деловыми партнерами.
4.2	единственным контрагентом для одного участника дробления бизнеса является другой участник (Письмо ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@)
4.3	вследствие разделения бизнеса, распределение общих контрагентов (клиентов и поставщиков) между образовавшимися компаниями

	определяется применяемой системой налогообложения, что подтверждается письмом ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@. Другими словами, при реализации схемы дробления бизнеса, выбор конкретного налогового режима каждой вновь созданной организации оказывает непосредственное воздействие на определение того, какие поставщики и покупатели будут закреплены за каждой из них. Данный аспект регулируется положениями, содержащимися в вышеупомянутом письме Федеральной налоговой службы.
отсутствие коммерческого обоснования для распределения предпринимательской деятельности между разными субъектами.	
5.1	Разделение бизнеса на несколько организаций, применяющих упрощенные системы налогообложения, и одну, работающую на общей системе налогообложения (ОСН), квалифицируется как дробление, если ключевую роль в ведении основной деятельности играет организация на ОСН. Данная схема используется для получения необоснованной налоговой выгоды и находится под особым контролем ФНС. Важнейшим признаком дробления бизнеса является фактическое управление всей деятельностью участником, применяющим ОСН. Подобная структура, при которой операции намеренно распределяются между компаниями на спецрежимах и основным участником на ОСН, рассматривается налоговыми органами как уклонение от уплаты налогов в полном объеме. Внимание ФНС к подобным схемам обусловлено стремлением пресечь незаконные способы минимизации налоговых обязательств. (Письмо ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@, Определение Верховного Суда РФ от 24.10.2017 N 308-КГ17-15031)
5.2	согласно разъяснениям ФНС (Письмо от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@), применение схемы дробления бизнеса приводит к незначительному изменению или даже уменьшению суммарных налоговых платежей всех вовлеченных сторон, несмотря на общий рост экономической активности. Иными словами, налоговая нагрузка на участников разделенного бизнеса остается стабильной или становится легче, даже если компания в целом наращивает объемы своей деятельности.
5.3	согласно письму ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@, разделение предприятия накануне его роста не является абсолютной защитой от возможных налоговых претензий. Налоговая служба тщательно исследует все обстоятельства, чтобы определить истинные мотивы такого разделения. Дробление бизнеса не обеспечивает автоматическое освобождение от внимания налоговых органов. Решающую роль играет анализ всех сопутствующих факторов для выявления целей, преследовавшихся при разделении компании.

5.4	налоговые органы пристально следят за ситуациями, когда расширение бизнеса сопровождается созданием новых юридических лиц, единственной целью которых является получение преимуществ от применения специальных налоговых режимов (Письмо ФНС России от 16.07.2024 N БВ-4-7/8051@). Такая практика рассматривается как потенциальное злоупотребление налоговым законодательством. Ключевым аспектом является установление цели создания новых юрлиц. Если основной или единственной целью дробления является оптимизация налоговых платежей путем применения УСН или иных льготных режимов, то это увеличивает риск признания дробления мнимым.
5.5	близость показателей деятельности (размер дохода, численность персонала, занимаемая площадь) к предельным значениям, установленным для применения специальных налоговых режимов, является дополнительным фактором, привлекающим внимание налоговых органов (Письмо ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@, п. 11 Обзора, утвержденного Президиумом Верховного Суда РФ 13.12.2023). Сама по себе близость к лимитам не является прямым доказательством дробления, но в совокупности с другими обстоятельствами может укрепить позицию налогового органа.
5.6	по данным налоговой службы (Письмо ФНС России от 11.08.2017 N СА-4-7/15895@), падение прибыльности и рентабельности производственных операций, фиксируемое в финансовой отчетности налогоплательщика, особенно в контексте недавно образованных компаний, служит одним из индикаторов возможного дробления бизнеса. Этот фактор, сам по себе не решающий, способен усилить подозрения в фиктивности разделения бизнеса, особенно когда он обнаруживается вместе с другими признаками, указывающими на схему дробления. Таким образом, снижение финансовых показателей является дополнительным аргументом при рассмотрении налоговыми органами деятельности налогоплательщика.

Приложение 5. Текущая структура бухгалтерии в группе компаний

Общая численность бухгалтерской службы группы компаний – 36 человек. Распределение должностей и выполняемых функций по компаниям группы приведено ниже.

Бухгалтерский блок №1 (5 компаний)

Должность	**Функции**	**Кол-во компаний**
Главный бухгалтер	общая отчётность, контроль БУ и НУ, зарплата (1 компания), отчётность по зарплате (1), учёт ТМЦ (1), учёт ОС (1)	5
Бухгалтер (ТМЦ, ОС)	учёт ТМЦ (реализация, покупка, списание), учёт ОС	1
Бухгалтер (банк, авансы)	банк, авансовые отчёты	3
Бухгалтер (ТМЦ, ОС)	учёт ТМЦ и ОС	2
Бухгалтер (зарплата)	зарплата, отчётность по зарплате	3
Заместитель главного бухгалтера	контроль БУ и НУ (3 компании), общая отчётность (1), зарплата (1), отчётность по зарплате (1), ТМЦ (1), ОС (1), банк (1), авансы (1)	3
Бухгалтер (ТМЦ, ОС)	учёт ТМЦ и ОС	2

Бухгалтерский блок №2

Должность	**Функции**	**Кол-во компаний**
Главный бухгалтер	общая отчётность, контроль БУ и НУ	1
Заместитель главного бухгалтера	учёт ОС, реализация	1
Старший бухгалтер	учёт ТМЦ	1
Ведущий бухгалтер по зарплате	зарплата, отчётность по зарплате	1
Бухгалтер по зарплате	зарплата, статистика	1
Бухгалтер (банк, касса)	банк, касса	1
Бухгалтер (ТМЦ)	учёт ТМЦ	1
Бухгалтер (авансы, реализация)	авансовые отчёты, реализация	1

Бухгалтерский блок №3

Должность	**Функции**	**Кол-во компаний**
Главный бухгалтер	учёт ТМЦ (4), реализация (3), общая отчётность (3), контроль БУ и НУ (4), авансовые отчёты (2), отчётность по зарплате (1)	4

Продолжение таблицы

Должность	**Функции**	**Кол-во компаний**
Заместитель главного бухгалтера	зарплата (2), отчётность по зарплате (2), банк (2), авансы (2)	2
Ведущий бухгалтер	учёт ТМЦ	2
Бухгалтер (ТМЦ)	учёт ТМЦ	2
Бухгалтер (ТМЦ)	учёт ТМЦ	1
Бухгалтер (зарплата)	зарплата, отчётность по зарплате	1
Бухгалтер (банк, авансы)	банк, авансовые отчёты	2

Бухгалтерский блок №4

Должность	**Функции**	**Кол-во компаний**
Главный бухгалтер	банк, учёт ТМЦ, учёт ОС, общая отчётность, контроль БУ и НУ, управленческий учёт	2
Бухгалтер	зарплата, авансовые отчёты, отчётность по зарплате	2

Итого: 36 штатных единиц. Наблюдается дублирование функций между блоками и внутри них (отмечено в анализе).

Приложение 6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учета

Настоящая методика устанавливает порядок взаимодействия между Заказчиком (компании группы) и Исполнителем (организация, оказывающая услуги бухгалтерского сопровождения) при ведении учёта. Распределение должностных обязанностей и функций сотрудников бухгалтерии приведено в Приложении 5. В данной методике описываются исключительно процедуры взаимодействия.

1. Ответственные должностные лица

Лица, уполномоченные осуществлять бухгалтерский, налоговый и управленческий учёт в интересах Заказчика, назначаются приказом генерального директора. Перечень таких лиц, их права и обязанности фиксируются в должностных инструкциях, утверждаемых в установленном порядке.

2. Порядок экспертизы договоров и иных документов

При получении от контрагентов проектов договоров, дополнительных соглашений, протоколов и иных документов, порождающих договорные отношения (далее – документы), Заказчик передаёт их Исполнителю для проведения правовой оценки и организации процедуры согласования.

Бухгалтерия Исполнителя анализирует переданные документы на предмет наличия налоговых и бухгалтерских рисков. Оценка экономических, инженерных и иных небухгалтерских аспектов документов Исполнителем не производится. По таким вопросам Заказчик самостоятельно назначает ответственных за согласование лиц, информацию о которых направляет Исполнителю.

Согласование может выполняться с использованием систем электронного документооборота.

Замечания уполномоченных сотрудников вместе с предложениями Исполнителя оформляются в виде протоколов разногласий. Срок подготовки протоколов – не более 5 рабочих дней с момента получения всех замечаний (либо отметок об отсутствии таковых) от всех согласующих лиц Заказчика.

После оформления протокол направляется Заказчику (в том числе через электронный документооборот) для подписания. При отсутствии возражений

Заказчик подписывает протокол вместе с согласованным документом и передаёт комплект контрагенту.

Если ни у Заказчика, ни у Исполнителя нет замечаний к документу, протокол разногласий не составляется. Документ подписывается Заказчиком и направляется контрагенту.

На документах, подлежащих исполнению или обработке бухгалтерией Исполнителя, единоличный исполнительный орган Заказчика проставляет резолюцию, содержащую:

индекс «БУХ» (означает передачу документа в работу бухгалтерии);

указание на необходимое действие (например, «оформить», «оплатить»);

дату и подпись.

После резолюции документы через адресные ячейки передаются в бухгалтерию Исполнителя.

3. Первичный сбор данных для организации учёта

Для начала работы Заказчик обязан передать Исполнителю следующие материалы:

перечень материально-ответственных лиц, утверждённый приказом (с правом подписи первичных документов);

перечень подотчётных лиц, утверждённый приказом;

копию приказа о постоянно действующей комиссии по приобретению и списанию основных средств;

копию приказа об инвентаризационной комиссии;

копию приказа о комиссии по списанию товарно-материальных ценностей;

доверенность на право подписи бухгалтерских документов от имени Заказчика для ответственных лиц Исполнителя;

копию приказа об учётной политике, а также саму учётную политику.

Кроме того, Заказчик направляет Исполнителю действующие договоры с контрагентами в электронном виде (формат PDF). При подготовке новых договоров Заказчику рекомендуется предоставлять их проекты Исполнителю для анализа

разделов, касающихся порядка оплаты и предоставления бухгалтерских документов.

4. Регламент документооборота

4.1. Документы, предоставляемые Заказчиком, и сроки их передачи

Наименование документов	Сроки	Форма
Материальные отчёты о списании ТМЦ	Ежемесячно до 8-го числа текущего месяца	Акт из 1С с подписями всех членов комиссии
Первичные документы по приобретению ТМЦ	Еженедельно во вторник и четверг текущей недели	Документы с обязательным оформлением реестра передачи
Авансовые отчёты	Ежемесячно не позднее 2-го и 17-го числа текущего месяца	Ж/д и авиабилеты, автобусные билеты, медкомиссии, чеки ККМ
Заявления сотрудников на справки (2-НДФЛ, о среднем заработке, расчётный листок)	Еженедельно в среду и пятницу текущей недели	Заявление
Накладные на перемещение ТМЦ между складами и МОЛ	Еженедельно в понедельник текущей недели	Накладная из 1С, оформленная по требованиям Заказчика

Наименование документов	Сроки	Форма
Реестр товарно-транспортных накладных (по отгруженной продукции)	Ежемесячно 1-го и 16-го числа текущего месяца	Список из 1С
Остатки готовой продукции на складах	Ежемесячно 1-го и 16-го числа текущего месяца	Ведомость по товарам на складах
Перечень основных средств, пришедших в негодность	Еженедельно в среду недели, следующей за отчётной	Произвольная форма на бланке Заказчика
Перечень введённого в эксплуатацию инвентаря	Ежемесячно 1-го и 16-го числа текущего месяца	Произвольная форма на бланке Заказчика
Документы о движении спецодежды, СИЗ и пр.	Еженедельно в среду недели, следующей за отчётной	Остатки по складам
Акты списания инвентаря/спецодежды	Еженедельно в пятницу текущей недели	Внутренние потребления товаров из 1С, требование-накладная

4.2. Обязательства Исполнителя

Исполнитель обязуется:

заблаговременно подготавливать бухгалтерскую и налоговую отчётность в соответствии с законодательством РФ и направлять её на утверждение единоличному исполнительному органу Заказчика;

проводить ежемесячные сверки с контрагентами Заказчика;

ежемесячно (не позднее 5-го числа месяца, следующего за отчётным) сверять остатки готовой продукции Заказчика.

5. Консультирование и подготовка письменных заключений

Заказчик вправе обратиться к Исполнителю за устной или письменной консультацией (заключение, справка, рекомендация) в том числе с использованием систем электронного документооборота.

Срок подготовки ответа устанавливается Исполнителем в зависимости от сложности вопроса и составляет от 1 до 10 рабочих дней. Подготовленный ответ может быть направлен Заказчику посредством электронного документооборота.

6. Составление писем бухгалтерского и налогового характера

Основанием для составления таких писем служит задание Заказчика, которое может быть передано в том числе через электронный документооборот. При необходимости использования в письме документов Заказчика последний обязан предоставить их Исполнителю.

Срок подготовки письма – от 1 до 10 рабочих дней (в зависимости от сложности). Готовое письмо направляется Заказчику для подписания и последующей отправки контрагенту, в том числе с применением электронного документооборота.

7. Ведение переписки с государственными и муниципальными органами

Переписка осуществляется по правилам, изложенным в разделе 6 настоящей методики. Срок подготовки письма в государственный или муниципальный орган определяется Исполнителем самостоятельно, но не может превышать процессуальных сроков, установленных законодательством РФ (или сроков, указанных самим органом).

8. Иные услуги бухгалтерского и налогового характера

По заданию Заказчика Исполнитель может оказывать иные услуги в сфере бухгалтерского и налогового учёта – как в рамках действующего договора, так и на основании отдельного соглашения. Условия оказания таких услуг определяются сторонами дополнительно.

9. Отчётность Исполнителя перед Заказчиком

Еженедельно Исполнитель представляет Заказчику отчёт о проделанной работе за неделю. Ежемесячно (не позднее 10-го числа месяца, следующего за отчётным) направляется обобщённый отчёт за месяц. Отчёты должны содержать перечень выполненных работ с указанием их объёма.

Приложение 7. Положение о корпоративной культуре

1. Общие положения

1.1. Положение о корпоративной культуре определяет правила, принципы и нормы поведения, в соответствии с которыми все работники ГК «Сибпромстрой» (далее - организация) независимо от их должности должны строить свою работу.

1.2. Данное положение основывается на Конституции РФ, трудовом законодательстве РФ, внутренних правилах компании и общепризнанных этических принципах.

1.3. Работники организации обязаны ознакомиться с требованиями настоящего Положения и соблюдать их в процессе своей трудовой деятельности как при нахождении на рабочем месте, так и при нахождении в служебных командировках.

2. Цели положения

2.1. Утверждение основных этических стандартов, норм, ценностей и правил, направляющих сотрудников компании во всех аспектах их работы от стратегических выборов до повседневных задач.

2.2. Определение норм взаимодействия, регулирующих отношения внутри коллектива, между сотрудниками и с деловыми партнерами.

2.3 Создание универсальной корпоративной среды, опирающейся на строгие моральные нормы, культивирование среди сотрудников доверительных отношений, взаимной корректности и уважительности.

2.4. Все сотрудники компании независимо от их ранга придерживаются единого подхода к соблюдению корпоративных правил делового поведения.

2.5. Укрепление позиций компании перед бизнес-сообществом через рост доверия и формирование образа прозрачной и надежной фирмы на рынке.

3. Основные ценности организации

3.1. Обеспечение первоклассной эффективности и устойчивости операций, непрерывное развитие технических, производственных ресурсов, персонала и других активов компании.

3.2. Повышение рентабельности достигается путем оптимизации управленческих процессов и сокращение издержек во всех аспектах деятельности.

3.3. Обеспечение безопасности и соблюдения прав сотрудников компании.

3.4. Установление надежных и этичных деловых связей с партнёрами, коллегами и широкой аудиторией.

4. Принципы поведения работников организации

4.1. Сотрудникам компании необходимо во всех ситуациях поддерживать высокий моральный облик, соответствующий характеру их профессиональной работы.

4.2. В рамках выполнения служебных обязанностей сотрудники обязаны выполнять следующие требования:

оправдывать доверие и уважение общества к своей профессиональной деятельности через добросовестную работу;

необходимо выполнять служебные функции с высокой степенью профессионализма и добросовестности ради повышения эффективности функционирования компании;

проводить работу в рамках предоставленных прав;

не проявлять предпочтения по отношению к определенным категориям специалистов или сообществам, сохранять нейтралитет относительно воздействия конкретных лиц, профессиональных коллективов или общественных структур;

не допускать воздействия со стороны политических организаций и групп граждан на собственную работу, сохраняя нейтралитет;

не допускать поступков, направленных на защиту собственных материальных благ или других предпочтений, мешающих честной работе по занимаемой должности;

необходимо информировать высшее руководство компании о каждом визите индивидов, направленных на побуждение к действиям, нарушающим нормы против коррупции;

неукоснительно выполнять предписанные нормативными актами ограничения и запретительные меры;

обеспечивать вежливое и чуткое взаимодействие с заказчиками и партнерами компании;

стремиться уважать обычаи и традиции разных народов РФ и зарубежья, принимать во внимание культурное разнообразие и специфические черты разнообразных этносов, социальных слоев и религиозных общин, активно поддерживать гармонию между разными национальностями и вероисповеданиями;

следовать нормам профессионального взаимодействия и моральным принципам;

прилагать усилия к постоянному развитию персонала и расширению их профессиональных навыков;

соблюдать все предусмотренные законодательством меры для упреждения и урегулирования ситуаций, связанных с коллизией интересов;

ставить перед собой амбициозные цели в личном развитии и быть строгим к себе в оценке собственных поступков;

не утратить способность контролировать себя и сохранять равновесие;

необходимо поддерживать корректность общения, избегая вульгарной лексики, грубости и оскорблений;

необходимо непрерывно оптимизировать управление доступными ресурсами под их контролем.

5. Ограничения в служебной деятельности работников

5.1. Сотрудники обязаны максимально эффективно использовать ресурсы, находящиеся в их распоряжении, поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте, а также соблюдать деловой стиль, проявлять опрятность и аккуратность во внешнем виде, придерживаясь чувства меры.

5.2. В служебной деятельности работники должны соблюдать ряд ограничений. В частности, необходимо обеспечивать безопасность и конфиденциальность служебной информации, за разглашение которой они несут ответственность.

5.3. Следует избегать критики руководства и коллег в присутствии посторонних.

5.4. В отношениях с коллегами необходимо поддерживать атмосферу сотрудничества, субординацию и уважение к профессиональному мнению.

5.5. Работникам следует воздерживаться от поведения, вызывающего сомнения в добросовестности, а также от пренебрежительных отзывов о деятельности организации. 5.6. Запрещены любые проявления дискриминации, оскорбления социальных, национальных или конфессиональных групп, а также использование грубых, циничных или оскорбительных выражений, угроз и действий, препятствующих нормальному общению.

5.7. Недопустима поспешность в принятии решений, пренебрежение правовыми и моральными нормами.

6. Ответственность за нарушение Положения

6.1. Нарушение настоящего Положения рассматривается как неисполнение или ненадлежащее исполнение должностных обязанностей и может повлечь за собой дисциплинарное взыскание по результатам расследования.

Приложение 8. Кодекс деловой этики

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Основными целями и задачами Кодекса деловой этики сотрудников ГК «Сибпромстрой» (далее соответственно - Кодекс, Компания) являются:

- обеспечение выполнения основных приоритетов развития компании;

- разработка единых правил общения и протокола делового диалога внутри коллектива компании;

- установление соблюдения сотрудниками корпоративных норм поведения;

- установление правил и процедур введения санкций против работников, нарушивших установленные положения данного кодекса поведения.

1.2. Основные нормы деловой практики и корпоративной морали Компании отражены в данном документе. Этот документ представляет собой свод основных норм и правил, созданный для обеспечения добросовестной деловой практики и недопущения нарушений.

1.3. Каждый работник обязан ознакомиться с Положением и следовать его установленным нормам и инструкциям.

1.4. Каждый работник обязан неукоснительно следовать всем пунктам корпоративного кодекса, равно как и правилам дополнительных внутренних регламентов компании, касающихся деловой практики и корпоративной морали.

2. НОРМЫ КОРПОРАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

2.1. Успех и процветание Компании обеспечены благодаря её репутации как добросовестного и прозрачного предприятия, неукоснительно соблюдающего высокие нормы деловой морали. Обеспечение безупречной деловой репутации фирмы и неукоснительное соблюдение высоких моральных стандартов являются приоритетными задачами каждого сотрудника. Нарушение корпоративных стандартов может вызвать недоверие у партнёров по бизнесу и органов власти к данной организации.

2.2. Компания определяет ожидания от работников через этические правила, формирующие основу их профессионального взаимодействия. Необходимо

неукоснительно соблюдать и внедрять этические стандарты всем сотрудникам независимо от их профессионального пути и текущего места службы. Ответственность за соблюдение данных условий возлагается на каждого работника организации.

2.3. Организация высоко оценивает вклад работников и считает своим долгом культивировать в коллективе атмосферу дружелюбия, компетентности, взаимоуважения, солидарности и устойчивого развития. Организация фокусируется на формировании командного духа среди работников любого ранга, объединяя их общей целью в сплоченный коллектив специалистов.

2.4. В компании уверены, что достижение высоких целей в сегодняшнем мире требует постоянного совершенствования навыков работников и усиления их квалификации.

2.5. Организация стремится развивать устойчивые связи с персоналом через прозрачность и взаимное уважение в общении. Компания демонстрирует приверженность стабильности через предоставление своим работникам конкурентоспособного дохода и обширного социального обеспечения, неукоснительно следуя трудовым законам РФ.

2.6. В организации запрещены любые проявления предвзятости и преследования на основе национальности, пола, возраста, культуры или других характеристик.

3. ВЗАИМННАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОМПАНИИ И ЕЕ СОТРУДНИКОВ.

3.1. Совместная обязанность подразумевает, что и предприятие, и его работники придерживаются общих фундаментальных принципов, ответственно и аккуратно исполняют обязательства перед каждым другим участником процесса.

3.2. Организация считает своим долгом перед персоналом следующее:

- Обеспечивать работникам справедливую зарплату и трудовые условия, отвечающие законодательству страны.

- Обеспечивать надлежащую защиту работников и безопасность производственных процессов согласно нормативам российского права и внутренним регламентам организации.

- Компания обязуется реализовывать программы, включающие корпоративную социальную ответственность, такие как медицинское обслуживание и социальные гарантии для сотрудников.

- Создавать устойчивые связи с персоналом, предоставлять ему поддержку и поддерживать прозрачность общения.

- Необходимо усовершенствовать методики наставничества, стимулирования и анализа карьерного роста персонала; поощрять самостоятельность работников и их желание повышать квалификацию, успешно решать сложные задачи.

3.3. Компания рассчитывает, что работники продемонстрируют совместную ответственность посредством следующих действий:

- Исполнение служебных задач с честностью и личное обязательство отвечать за плоды своей работы.

- Уважение норм производственной дисциплины и мер по обеспечению безопасного труда;

- Взаимодействие с коллегами, начальниками и подчиненными должно основываться на вежливости и профессиональной этике.

- Принятие полезной обратной связи;

- Отказ от любых проявлений взяточничества.

4. ЭСТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ

4.1. Сотрудники фирмы выполняют свои обязанности, следуя целям компании и придерживаясь установленных для них этических стандартов и принципов:

- специальных навыков. Сотрудники компании обязаны взаимодействовать согласно строгим корпоративным нормам, следуя общепринятой деловой этике и соблюдая законодательство;

- ответственности. Ответственность за собственные поступки и выборы лежит исключительно на каждом работнике, перекладывание её на коллег

недопустимо. Высокая степень ответственности ложится на каждого работника при выполнении задач и принятии решений;

- правдивости и непредвзятости Руководители и работники организации обязаны принимать прозрачные и непредвзятые шаги. Недопустимы предубеждения ни по отношению к профессиональным обязанностям, ни к сослуживцам;

- честности. Компания проводит шаги для предотвращения противоречий между индивидуальными целями сотрудников, управленческих подразделений и надзорных инстанций и общим благом фирмы.

Необходимо исключить случаи использования служебных полномочий в личных целях или во благо сторонних субъектов, причиняя вред компании и её участникам; перед заключением подобных контрактов, где обнаружена заинтересованность представителей руководства, должно быть обеспечено прохождение всех обязательных корпоративных процедур и получение соответствующих разрешений;

- образа и доверия. Сотрудники обязаны принимать управленческие меры, согласующиеся с задачами укрепления положительного образа фирмы. Работники сосредоточены на минимизации рисков, способных нанести ущерб профессиональному образу Компании и её связанных структур;

- уважении. Организация ценит индивидуальные потребности работников, учитывает пожелания заказчиков и соблюдает правила сотрудничества со своими партнёрами и общественностью. Повышая оперативность команды и минимизируя формальные препоны благодаря уважению и доверию, удается сохранить высокий уровень производительности. Все работники проявляют чуткость и уважение друг к другу вне зависимости от их служебных позиций;

- Защита личных данных. Сотрудники компании занимаются защитой всех видов секретной информации, таких как коммерческая тайна и внутренние данные, строго следуя законодательству РФ по вопросам раскрытия данных и внутренним регламентам фирмы; нарушение этих правил способно привести к негативным последствиям для организации;

- прозрачности. Сотрудники сосредоточены на обеспечении полной и честной информированности всех заинтересованных лиц относительно их работы, сохраняя при этом конфиденциальность там, где это законно и целесообразно согласно действующим законам РФ.

5. ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

5.1. Руководители разного ранга сталкиваются с особыми ожиданиями со стороны фирмы. Руководство фирмы через личный пример должно олицетворять принципы этического поведения, выступать в роли духовных наставников и распространителей корпоративных ценностей.

5.2. Руководство фирмы строит взаимоотношения со своими подчиненными на принципах доверия и уважения, стремясь развивать устойчивые партнерские связи, опираясь на нормы российского трудового права и принципы защиты человеческих прав.

5.3. Руководство фирмы ориентировано на реализацию прозрачной и равноправной стратегии взаимодействия со своими работниками, учитывая уникальные черты личности каждого из них. Данный подход применяется во всей цепочке взаимодействия с сотрудниками.

5.4. Руководящие принципы и стандарты действий высшего звена организации:

- исполнение норм российского права, корпоративных регламентов фирмы, положений трудового соглашения, коллективного контракта и индивидуальных контрактов сотрудников;

- обеспечение безопасной рабочей среды и соблюдения норм по охране и санитарии труда;

- компания гарантирует своим работникам отсутствие любых форм предвзятости на основе пола, политических взглядов, религии или национальности при трудоустройстве, начислении заработной платы и карьерном росте;

- пояснение работникам компании четких задач с фокусом на осознание итогового эффекта, важности миссии и индивидуальной роли каждого в достижении успеха;

- создание атмосферы открытости в деловых отношениях, оптимизация рабочих процессов для повышения эффективности взаимодействия сотрудников компании и усиления их профессионального удовлетворения;

- наделение подчиненных соответствующими полномочиями, поддержка их независимости, отказ от мелочной опеки и формирование партнерских связей с коллегами по команде;

- принятие идейной критики и признание правоты альтернативного взгляда;

- подтверждение значимости и актуальности соответствующих мер по награждению работников за их профессиональные успехи;

- обеспечение возможности работников фирмы участвовать в работе профессиональных союзов;

- создание продуктивной структуры консультаций работников организации по вопросам трудового процесса и другим аспектам, влияющим на их повседневную деятельность на предприятии;

- компания обеспечивает поддержку благосостояния работников и их близких, включая регулярную выплату всех полагающихся взносов в фонды государственного и социального обеспечения РФ.

6. СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ КОДЕКСА КОРПОРАТИВНОЙ ЭТИКИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ИХ НАРУШЕНИЕ

6.1. Ведение деятельности внутри фирмы в рамках соблюдения норм корпоративного законодательства.

6.1.1. Компания считает, что соблюдение норм кодекса усиливает её производительность и укрепляет взаимовыгодные партнерские отношения.

6.1.2. Все работники организации независимо от их ранга обязуются следовать правилам корпоративного кодекса и несут персональную ответственность за выполнение заложенных в нём этических стандартов.

6.1.3. Сотрудник, чьи действия или бездействия нарушают нормы действующего законодательства или наносят ущерб репутации компании и её работников, может столкнуться с применением дисциплинарных санкций или

других предусмотренных законом мер, включая рассмотрение вопроса об его неподготовленности к выполнению текущих служебных обязанностей.

6.1.4. Руководители разного ранга несут дополнительные обязанности перед корпорацией.

Руководство должно демонстрировать образцы нравственной практики, укреплять моральные основы корпоративного уклада через личный пример и объяснять сотрудникам нормы внутреннего регламента по мере нужд.

7. СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ КОДЕКСА

7.1. При оценке трудовой активности работника во время аттестаций и определения мер стимулирования, повышения квалификации или продвижения по служебной лестнице ключевое значение имеет соответствие нормам корпоративного кодекса.

7.2. В случае возникновения вопросов о применении правил кодекса, сложностей в моральной интерпретации собственных и поступков коллег, работник обязан получить консультации от своего руководителя либо в созданную корпоративную комиссию по этике и разрешению конфликтов интересов

7.3. Компания обязуется обеспечить защиту от любых отрицательных последствий, включая преследования или дискриминации, для лиц, сообщающих о несоответствиях правилам кодекса. Разглашение конфиденциальности данного послания представляет собой отдельное нарушение норм действующего законодательства.

7.4. Организация рассчитывает, что сторонние лица, такие как поставщики товаров или инвесторы, проинформируют её о выявленных ими неправомерных действиях сотрудников данной организации.

7.5. Каждый работник организации может требовать тщательного анализа возможных отклонений от правил действующего кодекса, включая получение итогов такого разбирательства и наставлений о предотвращении аналогичных проступков в дальнейшем.

Приложение 9

Регламент внедрения изменений в деятельность организаций с помощью автоматизации с применением программного обеспечения 1С: ERP для группы компаний полного цикла

1. Общие положения

Настоящий регламент определяет цели, состав, этапы и порядок перехода группы компаний (далее – Группа) к единой информационной системе управления на платформе «1С:ERP». Документ предназначен для руководителей подразделений, сотрудников IT-службы, проектных групп и привлекаемых консультантов.

Регламент разработан по итогам обследования ключевых бизнес-процессов завода железобетонных изделий, строительного подразделения, управляющей компании и ряда малых предприятий Группы.

2. Цели внедрения

Обеспечение точности и ритмичности выполнения заказов за счёт оперативного планирования производственных мощностей.

Снижение объёмов незавершённого производства и простоев оборудования.

Сокращение складских запасов и логистических издержек благодаря точному учёту остатков материалов и готовой продукции.

Исключение дублирования ввода данных и ручных корректировок при формировании бухгалтерской, налоговой и управленческой отчётности.

Создание основы для автоматизированного сбора показателей нефинансовой (ESG) отчётности (энергопотребление, отходы, выбросы).

3. Функциональные блоки автоматизации

3.1. Производственный учёт и планирование

– Формовочный, арматурный, бетоносмесительный цеха, участок ремонтно-механического оборудования.

– Составление сменно-суточных заданий, контроль брака, переработка.

3.2. Складское хозяйство и логистика

– Приёмка, хранение и отпуск сырья, материалов, комплектующих на центральном складе и в кладовых подразделений.

– Отгрузка готовой продукции с оформлением транспортных накладных.

3.3. Финансовый и управленческий учёт

– Ведение договоров, взаиморасчётов, платёжного календаря, реестров платежей.

– Калькулирование себестоимости (в том числе с выделением экологических и социальных затрат).

– Бюджетирование (БДР, БДДС), план-фактный анализ.

3.4. Кадровый учёт и расчёт заработной платы

– Учёт рабочего времени, расчёт сдельной и повременной оплаты труда, формирование отчётности по налогам и взносам.

– Кадровое делопроизводство (приём, перевод, увольнение, графики отпусков).

3.5. Управление транспортом

– Путевые листы, контроль расхода ГСМ, отслеживание сроков действия документов водителей и страховых полисов.

4. Этапы внедрения

Этап	**Содержание**	**Длительность**
1. Обследование и ТЗ	Анализ текущих процессов, выявление «узких мест», разработка технического задания	1 месяц
2. Настройка и интеграция	Настройка конфигурации 1С:ERP, заполнение справочников (номенклатура, ресурсные спецификации, рабочие центры), настройка прав доступа	2–3 месяца

Этап	Содержание	Длительность
3. Перенос данных и пилот	Перенос остатков (склады, НЗП, взаиморасчёты). Пилот на формовочном цехе, тестирование основных сценариев	2 месяца
4. Обучение пользователей	Очные/дистанционные занятия для мастеров, бухгалтеров, менеджеров, кладовщиков. Подготовка кратких инструкций	3–4 недели
5. Промышленная эксплуатация	Запуск системы во всех подразделениях. Мониторинг KPI (время обработки заказа, точность план-факта, доля ручных корректировок)	Постоянно

5. Основные требования к системе

Производственное планирование: формирование месячных планов на основе заказов клиентов, пересчёт потребности в материалах и трудовых ресурсах, корректировка при сбоях поставок.

Ресурсные спецификации: для каждого вида продукции фиксируются нормы расхода материалов, технологические операции, трудозатраты, параметрическая зависимость от типоразмера.

Складской учёт: адресное хранение, серийная нумерация, маркировка этикетками с QR-кодом, перемещения между складами – только электронными документами.

Калькуляция себестоимости: группировка затрат по местам возникновения и статьям, учёт «зелёного коэффициента» для продукции с повышенной экологической нагрузкой.

Закупочная деятельность: формирование заявок на основе плана производства и остатков, многоступенчатое согласование, автоматическая передача утверждённых заказов в платёжный календарь.

Казначейство: реестры счетов, контроль лимитов по договорам, план-факт ДДС в реальном времени.

Расчёт заработной платы: на основе табелей и данных о выполнении операций (для сдельщиков), автоматический расчёт страховых взносов и НДФЛ.

Экологический учёт: справочники «Норма выбросов CO_2», «Класс опасности отходов», «Норма водопотребления»; автоматическое формирование отчётов о воздействии на окружающую среду (для интеграции в ESG-отчётность).

6. Требования к технической инфраструктуре и безопасности

Аппаратное обеспечение: выделенный сервер (8+ ядер CPU, 32+ ГБ ОЗУ, SSD-массив). Ежедневное резервное копирование БД с хранением копий 30 дней.

Программное обеспечение: ОС Windows Server / Linux с поддержкой СУБД (MS SQL Server / PostgreSQL); клиенты – Windows 10/11 или Linux с тонким клиентом 1С.

Защита информации: ролевая модель доступа (чтение / ввод / утверждение / администрирование), журнал аудита всех действий, передача данных по защищённым протоколам.

7. Порядок внесения изменений в систему после запуска

Инициатор оформляет заявку на доработку с описанием проблемы или нового требования.

Технический комитет (руководитель проекта, архитектор 1С, представители бизнеса) оценивает сроки, трудозатраты, влияние на смежные процессы.

Доработка разрабатывается в тестовом контуре и проходит функциональное тестирование.

Обновление переносится в продуктивную среду в согласованное окно изменений (обычно выходные) после создания резервной копии БД.

Пользователи уведомляются об обновлении, при необходимости проводятся краткие инструктажи.

8. Ключевые показатели эффективности внедрения

Оценка результативности производится сравнением показателей за 12 месяцев до и после завершения пилотного этапа:

Среднее время обработки заказа (от регистрации до отгрузки).

Доля производственных заданий, выполненных в срок.

Снижение простоев оборудования (часы).

Сокращение дебиторской задолженности (тыс. руб.).

Уменьшение расхода материалов на единицу продукции (в натуральном выражении).

Время подготовки управленческой отчётности (часы).

При отклонении более чем на 10% от плановых значений проводится анализ причин и инициируется корректировка системы.

9. Ожидаемые результаты (по данным апробации в ГК «Сибпромстрой»)

Ускорение обработки заказов – на 42–46 %.

Реализация предложенных мероприятий обеспечивает ощутимое сжатие издержек: операционные и административные расходы сокращаются на 13–16 %, материальные запасы — на 15–18 %, себестоимость выпускаемой продукции — на 8–9 %. Параллельно производительность труда возрастает на 17–21 %, а время подготовки управленческой отчётности уменьшается вдвое, что равнозначно ускорению на 59 %.

Сокращение времени подготовки ESG-отчётности с 14 рабочих дней до 3.

10. Заключительные положения

Регламент вступает в силу с даты утверждения руководителем Группы. Контроль исполнения возлагается на управляющего делами (или иное уполномоченное лицо). Все сотрудники, работающие в автоматизированной системе, обязаны ознакомиться с регламентом под подпись. Изменения вносятся приказом генерального директора.

Приложение 10. Акты о внедрении результатов диссертационного исследования

АКТ О ВНЕДРЕНИИ № 1

г. Сургут, ХМАО-Югра «23» мая 2026 г.

Наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «Система» (ООО «УК Система»).

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертационного исследования Кожаевой Евгении Андреевны на тему: «Теория и практика ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла в индустриальном домостроении», представленного на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальностям 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» и 5.2.6. «Менеджмент», внедрены в практическую деятельность ООО «УК Система» в 2025–2026 гг.

Внедрены следующие разработки:

1. Алгоритм поэтапной ESG-трансформации системы управления (Дорожная карта ESG-трансформации) – Приложение 1 (адаптирован для управляющей компании ЖКХ).
2. Интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат (адаптирована для учёта затрат на содержание и обслуживание многоквартирных домов).
3. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей – Приложение 2.
4. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам – Приложение 3.
5. Оптимизированная структура бухгалтерского учёта – Приложение 5.
6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта – Приложение 6.
7. Положение о корпоративной культуре – Приложение 7 и Кодекс деловой этики – Приложение 8.

8. Регламент внедрения автоматизации 1С:ERP – Приложение 9.

Полученный эффект:

- Исключение непрофильных функций.
- Снижение операционных расходов на содержание управленческого аппарата на 40 %.
- Повышение прозрачности учёта затрат на содержание и обслуживание объектов недвижимости.
- Сокращение времени обработки заявок жильцов и платёжных документов на 35 %.
- Сокращение времени обработки входящих документов на 23%.
- Повышение скорости дачи ответов собственникам помещений на 39%.
- Улучшение кадрового учёта и сокращение времени на оформление документов на 30 %.
- Сокращение времени обработки заявок и платёжных документов на 35 %.
- Оптимизация штатной численности за счёт централизации функций и перераспределение сотрудников на иные вакантные места, где отсутствовали соискатели на должность в течение долго времени.

Ответственный за внедрение:
Заместитель технического директора
ООО УК «Система» Е.С. Иванов
М.П.

АКТ О ВНЕДРЕНИИ № 2

г. Сургут, ХМАО-Югра «23» мая 2026 г.

Наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Реновация» (ООО «Реновация»).

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертационного исследования Кожаевой Евгении Андреевны на тему: «Теория и практика ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла в индустриальном домостроении» внедрены в деятельность ООО «Реновация» в 2025–2026 гг.

Внедрены следующие разработки:

1. Алгоритм поэтапной ESG-трансформации системы управления (Дорожная карта ESG-трансформации) – Приложение 1 (адаптирован для строительно-монтажных работ и сервисного обслуживания).
2. Интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат (адаптирована для учёта затрат на монтажные и ремонтные работы).
3. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей – Приложение 2.
4. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам – Приложение 3.
5. Оптимизированная структура бухгалтерского учёта – Приложение 5.
6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта – Приложение 6.
7. Положение о корпоративной культуре – Приложение 7 и Кодекс деловой этики – Приложение 8.
8. Регламент внедрения автоматизации 1С:ERP – Приложение 9.

Полученный эффект:

- Исключение непрофильных функций.
- Штат управленческого аппарата оптимизирован.

- Оптимизация штатной численности за счёт централизации функций и перераспределение сотрудников на иные вакантные места, где отсутствовали соискатели на должность в течение долго времени.
- Упорядочение процессов закупок оборудования и материалов, снижение нецелевых расходов на 12 %.
- Улучшение кадрового учёта и сокращение времени на оформление документов на 30 %.
- Повышение эффективности управленческого учёта в части контроля затрат на объектах.
- Формирование единых этических норм поведения сотрудников, повышение дисциплины.

Ответственный за внедрение:

Директор ООО «Реновация» А.В. Попушой

М.П.

АКТ О ВНЕДРЕНИИ № 3

г. Сургут, ХМАО-Югра «23» мая 2026 г.

Наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Клининг-С» (ООО «Клининг-С»).

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертационного исследования Кожаевой Евгении Андреевны на тему: «Теория и практика ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла в индустриальном домостроении» внедрены в практическую деятельность ООО «Клининг-С» в 2025–2026 гг.

Внедрены следующие разработки:

1. Алгоритм поэтапной ESG-трансформации системы управления (Дорожная карта ESG-трансформации) – Приложение 1 (адаптирован для клининговых услуг).
2. Интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат (адаптирована для учёта затрат на расходные материалы и оборудование).
3. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей – Приложение 2.
4. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам – Приложение 3.
5. Оптимизированная структура бухгалтерского учёта – Приложение 5.
6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта – Приложение 6.
7. Положение о корпоративной культуре – Приложение 7 и Кодекс деловой этики – Приложение 8.
8. Регламент внедрения автоматизации 1С:ERP – Приложение 9.

Полученный эффект:

- Автоматизация и стандартизация закупок моющих средств и инвентаря, снижение материальных запасов на 18 %.

- Улучшение кадрового учёта и сокращение времени на оформление документов на 30 %.
- Формирование единых этических норм поведения сотрудников, повышение дисциплины.
- Оптимизация штатной численности за счёт централизации функций и перераспределение сотрудников на иные вакантные места, где отсутствовали соискатели на должность в течение долго времени.

Ответственный за внедрение:

Начальник АХС ООО «Клининг-С»

Н.В. Степанчук

М.П.

АКТ О ВНЕДРЕНИИ № 4

г. Сургут, ХМАО-Югра «23» мая 2026 г.

Наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Точка решения» (ООО «Точка решения»).

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертационного исследования Кожаевой Евгении Андреевны на тему: «Теория и практика ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла в индустриальном домостроении» внедрены в деятельность ООО «Точка решения» (аутсорсинговая компания, предоставляющая услуги бухгалтерского и юридического сопровождения) в 2025–2026 гг.

Внедрены следующие разработки:

1. Алгоритм поэтапной ESG-трансформации системы управления (Дорожная карта ESG-трансформации) – Приложение 1 (адаптирован для консалтингового бизнеса и аутсорсинга).
2. Интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат (адаптирована для учёта затрат на обслуживание клиентов и управление проектами).
3. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей – Приложение 2 (в части закупок услуг и материалов для клиентов).
4. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам – Приложение 3 (в части обслуживания клиентов и управления персоналом).
5. Оптимизированная структура бухгалтерского учёта – Приложение 5.
6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта – Приложение 6.
7. Положение о корпоративной культуре – Приложение 7 и Кодекс деловой этики – Приложение 8.
8. Регламент внедрения автоматизации 1С:ERP – Приложение 9.

Полученный эффект:

- Создание централизованного сервисного центра для обслуживания более чем 6 компаний.
- Отказ от подрядных организаций.
- Сокращение времени обработки первичных документов клиентов на 25 %.
- Унификация процедур учёта для разных организаций-клиентов, снижение ошибок на 15 %.
- Возможность масштабирования услуг без увеличения штата.
- Формирование единых этических норм поведения сотрудников, повышение дисциплины.

Ответственный за внедрение:

Генеральный директор ООО «Точка решения» _____ Г.Г. Чистова

М.П.

АКТ О ВНЕДРЕНИИ № 5

г. Сургут, ХМАО-Югра «23» мая 2026 г.

Наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью Домостроительный комбинат «Сибпромстрой» (ООО ДСК «Сибпромстрой»).

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертационного исследования Кожаевой Евгении Андреевны на тему: «Теория и практика ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла в индустриальном домостроении» внедрены в производственную деятельность ООО ДСК «Сибпромстрой» (строительное подразделение) в 2025–2026 гг.

Внедрены следующие разработки:

1. Алгоритм поэтапной ESG-трансформации системы управления (Дорожная карта ESG-трансформации) – Приложение 1 (адаптирован для производственно-строительного комплекса).
2. Интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат (адаптирована для учёта затрат на производство ЖБИ и строительно-монтажные работы).
3. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей – Приложение 2.
4. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам – Приложение 3.
5. Оптимизированная структура бухгалтерского учёта – Приложение 5.
6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта – Приложение 6.
7. Положение о корпоративной культуре – Приложение 7 и Кодекс деловой этики – Приложение 8.
8. Регламент внедрения автоматизации 1С:ERP – Приложение 9 (в части производственного учёта).

Полученный эффект:

- Сокращение времени обработки первичных документов клиентов на 25 %.

- Снижение себестоимости строительно-монтажных работ на 8–9 %.
- Ускорение обработки заказов на материалы и оборудование на 46 %.
- Повышение точности план-фактного анализа затрат по объектам строительства.
- Улучшение кадрового учёта и сокращение времени на оформление документов на 30 %.
- Формирование единых этических норм поведения сотрудников, повышение дисциплины.

Ответственный за внедрение:

Директор ООО ДСК «Сибпромстрой» _____ А.В. Кожаев

М.П.

АКТ О ВНЕДРЕНИИ № 6

г. Одинцово, Московская область «23» мая 2026 г.

Наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Домостроительный комбинат «Сибпромстрой Московия» (ООО «ДСК «СПС Московия»).

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертационного исследования Кожаевой Евгении Андреевны на тему: «Теория и практика ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла в индустриальном домостроении» внедрены в производственную деятельность ООО «ДСК «СПС Московия» (завод железобетонных изделий) в 2025–2026 гг.

Внедрены следующие разработки:

1. Алгоритм поэтапной ESG-трансформации системы управления (Дорожная карта ESG-трансформации) – Приложение 1.
2. Интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат (адаптирована для ассортиментной структуры ЖБИ и учёта транспортных расходов).
3. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей – Приложение 2.
4. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам – Приложение 3.
5. Оптимизированная структура бухгалтерского учёта – Приложение 5.
6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта – Приложение 6.
7. Положение о корпоративной культуре – Приложение 7 и Кодекс деловой этики – Приложение 8.
8. Регламент внедрения автоматизации 1С:ERP – Приложение 9.

Полученный эффект:

- Снижение неэффективных расходов на 12 %, сокращение доли низкорентабельной продукции группы С на 4,4 %.

- Уменьшение энергопотребления на 9 % (380 тыс. кВтч в год) и отходов производства на 12 %.
- Сокращение времени подготовки ESG-отчётности с 14 до 3 рабочих дней.
- Ускорение обработки заказов на 42 % (включая логистику готовой продукции).
- Сокращение времени обработки первичных документов клиентов на 25 %.
- Формирование единых этических норм поведения сотрудников, повышение дисциплины.
- Оптимизация штатной численности за счёт централизации функций и перераспределение сотрудников на иные вакантные места, где отсутствовали соискатели на должность в течение долго времени.

Ответственный за внедрение:

Директор по производству

ООО «ДСК «СПС Московия» М.В. Кожаев

М.П.

АКТ О ВНЕДРЕНИИ № 7

г. Сургут, ХМАО-Югра «23» мая 2026 г.

Наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «СПС Логистик» (ООО «СПС Логистик»)

Настоящим актом подтверждается, что результаты диссертационного исследования Кожаевой Евгении Андреевны на тему: «Теория и практика ESG-трансформации системы управления группой компаний полного цикла в индустриальном домостроении», представленного на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальностям 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» и 5.2.6. «Менеджмент», внедрены в практическую деятельность ООО «СПС Логистик» в 2025–2026 гг.

Внедрены следующие разработки:

1. Алгоритм поэтапной ESG-трансформации системы управления (Дорожная карта ESG-трансформации) – Приложение 1 (адаптирован для сервисного обслуживания и диспетчерских служб).
2. Интегрированная модель ESG- и ABC-контроллинга затрат (адаптирована для учёта затрат на запчасти, ремонт и диспетчерские услуги).
3. Регламент взаимодействия по осуществлению закупок и платежей – Приложение 2.
4. Регламент взаимодействия по кадровым вопросам – Приложение 3.
5. Оптимизированная структура бухгалтерского учёта – Приложение 5.
6. Методика взаимодействия для обеспечения бухгалтерского, налогового и управленческого учёта – Приложение 6.
7. Положение о корпоративной культуре – Приложение 7 и Кодекс деловой этики – Приложение 8 (для формирования единых стандартов поведения в коллективе).
8. Регламент внедрения автоматизации 1С:ERP – Приложение 9.

Полученный эффект:

- Сокращение времени обработки заявок на обслуживание лифтов и оформления путевых листов на 40 %.
- Снижение расходов на запасные части и материалы за счёт автоматизированного контроля на 12 %.
- Уменьшение бумажного документооборота на 60 %.
- Повышение оперативности аварийно-диспетчерского реагирования.
- Формирование единых этических норм поведения сотрудников, повышение дисциплины.
- Оптимизация штатной численности за счёт централизации функций и перераспределение сотрудников на иные вакантные места, где отсутствовали соискатели на должность в течение долго времени.

Ответственный за внедрение:

Заместитель директора ООО «СПС Логистик» Н.А. Колесников