

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ В СЕКТОРАХ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

ORGANIZATION AND MANAGEMENT IN SECTORS OF NATIONAL ECONOMY

УДК 332.8

Д. И. Корсунский^{1,2}, Е. В. Россоха²

¹РУП «Институт недвижимости и оценки»

²Белорусский государственный технологический университет

РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ СТОИМОСТЬЮ ДЛЯ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ С ДОЛЕЙ ГОСУДАРСТВА

Несмотря на глубокую теоретическую проработку вопросов управления коммерческой организацией в мире, по мнению авторов, требуется адаптация западных и российских подходов к условиям социально ориентированной рыночной модели экономики белорусского государства. Одной из основных целей исследования является стремление связать рыночный интерес собственника в повышении стоимости бизнеса с интересами иных заинтересованных сторон (государства, сотрудников предприятий, кредиторов, общества в целом и др.), адаптировать методологические основы расчета стоимости коммерческой организации для целей ее развития, показать универсальность концепции управления стоимостью организации через возможность ее применения как на уровне организации, так и на уровне холдинга, отрасли, портфеля активов.

Разработанная концепция включает теоретические аспекты предлагаемой практики управления коммерческими организациями, отраслями Республики Беларусь, а также инвестиционными портфелями. Новизна представленных материалов заключается в ревизии существующих стоимостных подходов к условиям функционирования экономики Республики Беларусь и содержит: теоретические основы управления белорусскими организациями на основе стоимости; методическое обеспечение процесса определения стоимости коммерческих организаций; организационные мероприятия по внедрению предложенной концепции на микро-, мезо-, макроуровнях. Особое внимание уделено стратегическому масштабированию процесса управления стоимостью коммерческой организации, повышению эффективности государственного управления, анализу стоимости для стейкхолдеров, которые поддерживают процессы принятия решений для обеспечения долгосрочного развития бизнеса.

Ключевые слова: управление стоимостью, государственная собственность, стейкхолдеры, стратегия, дорожная карта.

Для цитирования: Корсунский Д. И., Россоха Е. В. Реализация концепции управления стоимостью для коммерческих организаций Республики Беларусь с долей государства // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2025. № 2 (298). С. 24–33.
DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-3.

D. I. Korsunsky^{1,2}, Ya. V. Rassokha²

¹RUE “Institute of Real Estate and Valuation”

²Belarusian State Technological University

IMPLEMENTATION OF THE VALUE MANAGEMENT CONCEPT FOR COMMERCIAL ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF BELARUS WITH STATE SHARE

Despite a deep theoretical study of the issues of management of commercial organization in the world, according to the authors, it is necessary to adapt Western and Russian ideas to the conditions of the socially oriented market model of the economy of the Belarusian state. One of the main goals of the study is to seek

to link the market interest of the owner in increasing the value of the business with the interests of other stakeholders (states, employees of enterprises, creditors, society in general, etc.), adapt the methodological basis for calculating the cost of a commercial organization for the purposes of its development, show the universality of the concept of management of the value of an organization through the possibility of its application both at the level of the organization and at the level of holding.

The developed concept includes theoretical aspects of the proposed practice of management of commercial organizations, branches of the Republic of Belarus, as well as investment portfolios. The novelty of the presented materials consists in the revision of basic cost-based approaches to the conditions of functioning of the economy of the Republic of Belarus and contains: theoretical foundations of management of Belarusian organizations on the basis of cost; methodological support for the process of determining the cost of commercial organizations; organizational arrangements for implementing the proposed concept at the micro, meso and macrolevels. Special attention should be given to the strategic scaling of the cost management process of a commercial organization, enhancing the effectiveness of public administration, support decision-making processes to ensure long-term business development.

Keywords: value management, state property, stakeholders, strategy, roadmap.

For citation: Korsunsky D. I., Rassokha Ya. V. Implementation of the value management concept for commercial organizations of the Republic of Belarus with state share. *Proceedings of BSTU, issue 5, Economics and Management*, 2025, no. 2 (298), pp. 24–33 (In Russian).

DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-3.

Введение. Управление коммерческой организацией как человеческая деятельность имеет значительную историю. Собственники и менеджеры различных эпох и регионов постоянно пытались найти наилучший способ управления своим капиталом и повысить эффективность его работы. Следует акцентировать внимание на некоторых различиях целеполагания между частным и государственным капиталом. Например, совершенствование управления коммерческими организациями с долей государства неразрывно связано с вопросами укрепления экономической безопасности страны, в основе чего лежит сбалансированное развитие и достижение устойчивого финансового состояния белорусских организаций. Этот приоритет может быть достигнут в том числе и за счет повышения качества/эффективности управления. Росту качества управления белорусскими организациями уделено значительное внимание как в Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года [1] (и проекте стратегии до 2040 года [2]), так и в Директиве Президента Республики Беларусь «О приоритетных направлениях укрепления экономической безопасности государства» [3] и постановлении Совета Министров Республики Беларусь «О государственной программе “Земельно-имущественные отношения, геодезическая и картографическая деятельность”» [4].

Следует отметить, что управление стоимостью организации (далее – УСО) – фундаментальная технология современной бизнес-модели организации, критически важная к использованию в условиях динамичной и сложной рыночной среды. Традиционно ориентирован-

ная на максимизацию акционерной стоимости, эта концепция эволюционирует и ныне включает в себе интересы заинтересованных лиц, обеспечивая баланс между финансовыми показателями, корпоративной социальной ответственностью и устойчивым развитием [5]. Ниже авторы предлагают на основе ранее разработанных концепции и методики УСО [6–9] обратить внимание на проблематику УСО, с которыми сталкиваются организации при внедрении. Особое внимание следует уделить стратегическому масштабированию УСО, мониторингу эффективности государственного управления, анализу стоимости для стейкхолдеров, которые поддерживают процессы принятия решений и обеспечивают долгосрочный рост бизнеса.

Основная часть. Концепция УСО. Как указано выше, теория и практика развития экономики Республики Беларусь предполагают адаптацию управленческих технологий под специфику страны. Наиболее перспективной для развития практики управления коммерческими организациями с долей государства, по мнению авторов, является концепция, основанная на использовании категории стоимости в качестве индикатора экономического развития. Базовым ориентиром в предлагаемой концепции является рыночная стоимость и динамика ее изменения в соотношении со стратегией развития организации.

Таким образом, целесообразно использовать такую категорию, как «управление стоимостью организации», и понимать ее как системную управленческую деятельность, связанную с воздействием на определенные

факторы (драйверы) стоимости для ее сохранения и сбалансированного роста (или изменения) в интересах стейкхолдеров. Использование концепции УСО предполагает оперирование следующими категориальными понятиями: «создание стоимости» как положительного результата управленческой деятельности; «утрата стоимости» как отрицательного результата управленческой деятельности; «изменение стоимости для сбалансированного развития» как результата управленческой деятельности, направленного на повышение качества бизнес-модели организации, основанного, например, на цифровизации процессов, реализации ESG-концепции, инклюзивности и др.

Управление коммерческой организацией на основе УСО, с одной стороны, является частью общего процесса управления, такого, например, как управление персоналом, запасами, внешне-экономической деятельностью и др. А с другой стороны, УСО результируется в интегральный показатель, отражающий эффективность работы на всех направлениях менеджмента, претендую на роль универсального и объективного измерителя эффективности их работы.

Исходя из вышеизложенного, прослеживается явная актуальность заявленной темы и для переходной экономики Республики Беларусь. Данный критерий будет иметь особую актуальность для организаций с долей государ-

ственной собственности. Вместе с тем методологические основы концепции управления организацией на основе стоимости не могут в полной мере быть сформированы на базе иностранных научных категорий и требуют адаптации к белорусской модели социально ориентированной рыночной экономики и уровню подготовки управленцев.

Таким образом, исходя из положений стратегических документов Республики Беларусь и необходимой эволюции международных подходов к УСО, авторами разработана концепция УСО [6] (рис. 1).

Для развития указанной концепции в рамках управления белорусскими коммерческими организациями, а также для преодоления мнения о надуманной сложности указанной концепции одним из авторов разработаны методика определения стоимости коммерческих организаций с учетом особенностей Республики Беларусь (неразвитый фондовый рынок, незначительный уровень проникновения принципов международных стандартов финансовой отчетности в практику), методика мониторинга стоимости и управления коммерческой организацией на ее основе в Республике Беларусь, а также предложены алгоритмы по внедрению указанной концепции на различных уровнях управления (предприятие, отрасль, инвестиционный портфель) [7, 9].



Рис. 1. Концепция управления коммерческими организациями (КО) на основе стоимости в Республике Беларусь

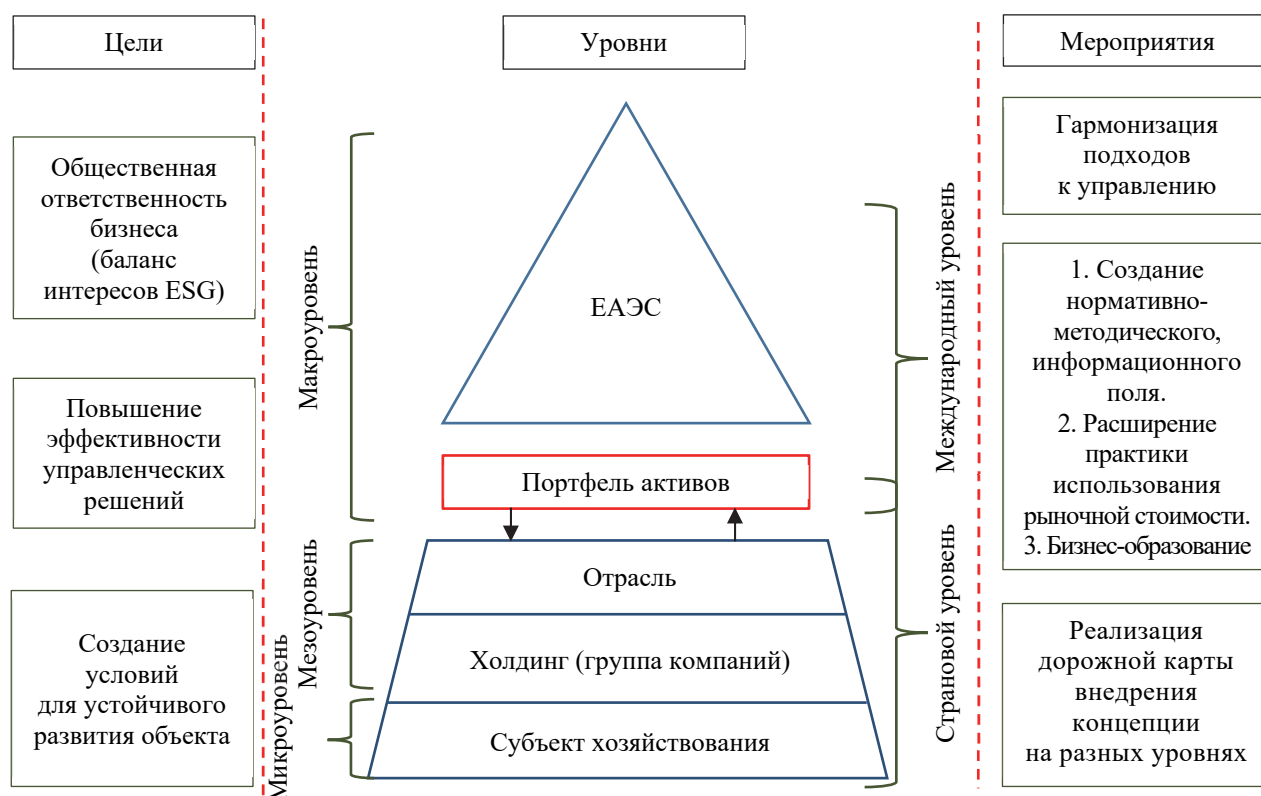


Рис. 2. Схема организационных мероприятий развития системы управления коммерческими структурами на основе стоимости

Масштабирование концепции УСО. Следует отметить, что предложенная автором концепция УСО в Республике Беларусь является универсальной для ее последующей трансформации от уровня отдельной организации до уровня более сложных экономических структур (холдинг, отрасль, инвестиционный портфель), в том числе транснационального масштаба. Смысл указанного раскрывается с учетом следующего (рис. 2):

- цели УСО: общественная ответственность бизнес-модели, включая баланс интересов ESG; повышение эффективности управленческих решений; создание условий для устойчивого развития бизнес-модели на основе цифровизации;

- уровни УСО: макроуровень (страна, ЕАЭС), мезоуровень (отрасль, холдинг), микроуровень (организация);

- мероприятия УСО: международный уровень (гармонизация подходов к УСО), страновой уровень (развитие нормативно-методического поля, расширение практики использования рыночной стоимости в управлении, бизнес-образование, создание дорожной карты реализации концепции УСО на разных уровнях государственного управления).

Дорожная карта реализации концепции УСО на уровне коммерческой организации. Для реализации вышеуказанного целесообразно

внедрять следующую дорожную карту (табл. 1). Благодаря ранее разработанной и апробированной [8] методологической базе внедрение концепции УСО планируется к реализации специалистами организации.

Подготовка отчетности для собственника может проходить с использованием предложенного автором параметра «индекс обесценения», при этом собственники или учредители организации могут устанавливать ряд дополнительных критериев для работы топ-менеджеров и контролировать качество управления, а последние – анализировать работу организации, например, на основе пропорций, приведенных в табл. 2.

Следует отметить, что для полноценного анализа качества управления необходима информация об изменении индекса обесценения в динамике на горизонте от 3 до 5 лет по причине того, что управленческие стратегии могут не приносить мгновенного результата, к тому же имеется ряд внешних факторов, которые будут оказывать влияние на рыночную стоимость (например, санкции в отношении продукта или производителя, страны в целом). Вместе с тем длительное нахождение индекса обесценения в зоне крайних значений (более 1,2 или менее 0,85) должно восприниматься руководством и собственниками как сигнал к более глубокому анализу состояния бизнеса, а возможно, и принятию решения о целесообразности владения активом.

Таблица 1

Дорожная карта реализации концепции УСО на уровне коммерческой организации

Номер этапа	Наименование этапа	Краткая характеристика	Срок реализации	Ответственные
0	Решение о внедрении	Происходит формализация решения о необходимости внедрения системы. Определяются цели, способы внедрения (специалисты организации или внешний консультант)	Не установлен	Собственник либо совет директоров
1	Определение точки отсчета – рыночной стоимости нулевого периода	Важнейший этап, который включает описание первичной и последующей методологии оценки стоимости. Имеет определяющее значение для последующего принятия решений о перспективах владения активом	1–3 месяца (в зависимости от размера организации). В случае с холдинговыми структурами до 6 месяцев	Собственник, совет директоров, финансовый директор (директор по управлению стоимостью)
2	Составление схемы факторов (драйверов) УСО	В рамках первичной оценки и построения финансовой модели происходит классификация факторов, влияющих на стоимость и распределение их между подразделениями для установления целевых параметров		Финансовый директор (директор по управлению стоимостью), руководители структурных подразделений (для всестороннего факторного анализа)
3	Классификация структурных подразделений	Все структурные подразделения разбиваются на группы: «создающие» стоимость и способствующие ее утрате для разработки стратегии контроля и управления ими	До 1 месяца (в зависимости от размера организации). Для ускорения процесса анализ может проводиться на ретроспективных данных	
4	Создание системы оценки оперативных и стратегических решений	С учетом отраслевых и индивидуальных особенностей устанавливаются целевые значения параметров финансовой модели, диапазоны отклонения		
5	Подготовка отчета для собственника с позиции УСО	Происходит внедрение в управленческую отчетность раздела, связанного с основным целевым параметром, влияющим на благосостояние собственника и эффективность работы топ-менеджмента	Ежегодно в течение 3–5 лет (с учетом цикличности этапов 2–4)	Финансовый директор (директор по управлению стоимостью)

Приведенная схема внедрения концепции является общей дорожной картой процесса на уровне субъекта хозяйствования и позволяет с учетом особенностей конкретного предприятия разработать и детализировать индивидуальный план мероприятий по внедрению.

Для внедрения концепции на более высоких уровнях авторами разработаны следующие мероприятия:

1) расширение практики использования рыночной стоимости для юридически значимых действий в отношении различных организаций, а также их имущества.

Для внедрения указанных мероприятий авторами предложена корректировка ряда базовых законодательных актов (табл. 3).

Указанные выше изменения позволяют:

- повысить обоснованность формирования стоимости актива;
- правильно сформировать структуру баланса;
- повысить доверие инвесторов к принципам функционирования экономики;

2) внедрение управления активом на основе стоимости в том числе в практику владельческого надзора, а также в практику управления эффективностью политики заимствования (табл. 4).

Таблица 2

Критерии оценки качества управления с использованием индекса обесценения

Стратегия развития	Целевые значения индекса обесценения (статические)
Агрессивная стратегия	Более 1,2
	1,1–1,2
Сфокусированная стратегия	1,0–1,1
Сбалансированная стратегия	1,0
Стратегия догоняющего	0,85–1,00
	Менее 0,85

Таблица 3

Предложения по корректировке законодательства

Акт законодательства	Предлагаемые изменения
Положение о порядке распоряжения государственным имуществом, утвержденное Указом Президента Республики Беларусь от 19 сентября 2022 г. № 330 «О распоряжении имуществом»	Переход к распоряжению на основе рыночной стоимости. Расширение практики использования стоимостей, определяемых на основе рыночной стоимости (определяемых рыночными методами), позволит учесть особенности сделки, а также ее структуру (в частности, если условия сделки будут предполагать дополнительные условия для инвестора: объем инвестирования, сохранение профиля использования актива или рабочих мест). Такими стоимостями являются инвестиционная, ликвидационная, специальная стоимость. Сохранение возможности реализации по балансовой стоимости в случае наличия спроса на актив
Об отдельных вопросах купли-продажи жилых домов (квартир) сельскохозяйственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь от 17 июня 2011 г. № 253 (в ред. от 15.03.2020)	Переход к распоряжению на основе рыночной стоимости. Переход к исключительно рыночной стоимости позволит снизить влияние ошибок бухгалтерского учета, так как сегодня используется оценочная стоимость
О дополнительных мерах по обеспечению стабильного функционирования экономики: Указ Президента Республики Беларусь от 14 марта 2022 г. № 93	Расширение перечня используемых методов оценки. <i>Предложение учтено.</i> Дополнение подходов к определению размера вноса инвестора на основе рыночной стоимости. <i>Предложение учтено.</i> Установление срока в 12 или более месяцев с даты оценки, с возможностью пересмотра результата по требованию государственного органа. <i>Предложение направлено Госкомимуществу</i>

Базовой организацией по развитию методологии предлагается сделать РУП «Институт недвижимости и оценки», исходя из опыта проведения стоимостной оценки активов (в том числе бизнеса), а также оказания консультационных услуг по указанному направлению.

Для внедрения разработанной концепции предлагается также создание рабочей группы с участием членов наблюдательного совета организации, в которой планируется реализация пилотного проекта, представителя органа владельческого надзора, а также Государственного комитета по имуществу, Министерства экономики;

3) внедрение в практику оценки эффективности корпоративного управления показателя «стоимость».

Суть предложения заключается в расширении практики применения показателей на основе рыночной стоимости, таких как индекс обесценения, в том числе при оценке качества корпоративного управления, которое проводится Государственным комитетом по имуществу. Мероприятие позволит повысить информативность рейтинга эффективности корпоративного управления и оперативность принимаемых решений по корректировке страте-

гии владения организацией или группой организаций.

Срок реализации проекта: от 3 до 5 лет. Источник финансирования: средства организаций, включенных в рейтинг. Результат: рейтинг эффективности корпоративного управления, основа для оценки эффективности руководства коммерческой организацией, наблюдательного совета;

4) внедрение в систему повышения квалификации специалистов финансовой службы предприятия, совета директоров (наблюдательного совета), представителей государства, учебных программ, связанных с управлением организацией на основе стоимости.

Суть предложения состоит в создании многоуровневой системы подготовки кадров для формирования компетенций об основах управления организацией на основе стоимости. Обучение может быть разделено на тематические блоки с учетом должностных инструкций специалистов и управленцев, а также их базовой подготовки.

Формирование программы обучения может быть организовано на базе государственного учреждения образования «Центр подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров системы Госкомимущества».

Таблица 4

Мероприятия по управлению активами на основе стоимости

№ п/п	Суть предложения	Срок реализации	Финансирование	Результат
1	Пилотный проект по управлению несколькими организациями одной отрасли либо организациями одного холдинга на основе стоимости (мероприятия первого этапа). Цель – апробация предложенных подходов, выявление слабых сторон и корректировка методологических подходов. На втором этапе внедрения использование концепции может быть масштабировано до размера отрасли и (или) государственного портфеля. В рамках пилотного проекта также будет проводиться: – анализ эффективности принимаемых управленческих инвестиционных решений, в том числе анализ эффективности заимствований; – на втором этапе группировка активов на основе динамики и перспектив создания стоимости в рамках имеющихся у собственника ресурсов и последующая разработка типовых управленческих решений в рамках каждой группы	До 3 лет	Средства инновационного фонда Госкомимущества	Отчет для собственника об изменении стоимости (ежегодный), отчет о результатах внедрения проекта, в том числе о выявленных отрицательных моментах, предложения по совершенствованию подхода. Использование результатов должно также стать основой для оценки эффективности управления активом и определения переменной части вознаграждения руководства
2	Пилотный проект по подготовке актива к реализации. Для внедрения необходимо следующее: – перечень активов, предназначенных для реализации; – определение рыночной стоимости, а также факторов, которые могут позволить максимизировать ее в будущем; – анализ влияния дополнительных условий сделки, ее структуры на рыночную стоимость; – проведение комплекса необходимых мероприятий по корректировке факторов, оказывающих влияние на стоимость актива; – обновление рыночной оценки и переход на стадию реализации актива; – доработка механизма прямой продажи актива	12 месяцев	Отраслевые бюджетные фонды, средства организации, на балансе которой находится актив	Максимизация эффекта от продажи актива (например, максимизация стоимости сделки, либо иной социально-экономический эффект, который планирует достичь собственник актива: сохранение профиля, развитие актива (инвестиции), сохранение рабочих мест и т. п.)

Окончание табл. 4

№ п/п	Суть предложения	Срок реализации	Финансирование	Результат
3	Дополнение состава Совета по стратегическим проектам генеральным директором РУП «Институт недвижимости и оценки», утвержденного Указом Президента Республики Беларусь от 20 ноября 2023 г. № 357	–	Не требуется	Повышение эффективности анализа экономической целесообразности реализации проекта с точки зрения стоимости актива, особенно в случаях привлечения заемного финансирования под гарантии Правительства Республики Беларусь

Срок реализации проекта: в течение срока реализации проекта, связанного с управлением коммерческой организацией на основе стоимости. Источник финансирования: средства организаций, бюджет органов владельческого надзора;

5) ориентация УСО на следование ESG-повестке и цифровое развитие [10–15].

Для реализации корпоративной социальной ответственности организациям целесообразно учитывать интересы всех стейкхолдеров, ориентируясь на ESG-концепцию и цифровые инструменты управления. Проблематикой для последующего решения являются: соблюдение баланса интересов, управление стейкхолдерами, переход на устойчивые бизнес-модели.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят собственникам и государственным органам Республики Беларусь внедрить концепцию управления коммерческой организацией на основе стоимости.

Заключение. Разработанная концепция УСО включает теоретические аспекты предлагаемой практики управления коммерческими организациями, отраслями Республики Беларусь, а также инвестиционными портфелями. Новизна представленных материалов заключается в ревизии существующих стоимостных подходов к условиям функционирования экономики Республики Беларусь и содержит:

– теоретические основы управления белорусскими коммерческими организациями на основе стоимости (концепция УСО, введение в научный оборот понятий «управление стоимостью», «индекс обесценения», «создание/утрата стоимости»);

– методическое обеспечение процесса определения стоимости коммерческих организаций с учетом сравнительного анализа способов организации процедуры расчета стоимости, выстраивания иерархии методов оценки в условиях неразвитого фондового рынка, повышения точности классического метода капитализации денежного потока через механизм расчета индивидуальной премии за риск и обоснования выбора приемлемого денежного потока;

– методическое обеспечение практики управления УСО коммерческой организации на основе параметрических зависимостей, введение в научный оборот индекса обесценения, сочетающего привычный бухгалтерский компонент «чистые активы» и новый рыночный – «стоимость»;

– организационные мероприятия по внедрению предложенной концепции на микро-, мезо-, макроуровнях, включающих принципиальную схему макроуправления, предложения по корректировке действующей нормативно-правовой базы, дорожную карту внедрения концепции на микроуровне, в том числе с использованием индекса обесценения для повышения информативности управленческой отчетности.

Список литературы

1. Национальная стратегия устойчивого развития Республики Беларусь до 2035 года. URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/NSUR-2035-1.pdf> (дата обращения: 01.09.2025).
2. Предложения к проекту концепции Национальной стратегии устойчивого развития Республики Беларусь на период до 2040 года. URL: <https://economy.gov.by/uploads/files/Kontseptsija-NSUR-2040.pdf> (дата обращения: 01.09.2025).
3. О приоритетных направлениях укрепления экономической безопасности государства: Директива Президента Респ. Беларусь, 14 июня 2007 г., № 3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P00700003> (дата обращения: 01.09.2025).
4. О государственной программе «Земельно-имущественные отношения, геодезическая и картографическая деятельность» на 2021–2025 годы: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 29 янв. 2021 г., № 55 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100055> (дата обращения: 01.04.2025).
5. Wiśniewski A., Ratten V. International Encyclopedia of Business Management // Academic Press. 2026. P. 434–437. DOI: 10.1016/B978-0-443-13701-3.00603-4.

6. Корсунский Д. И., Россоха Е. В. Концепция управления стоимостью в оценке эффективности корпоративного управления в Республике Беларусь // *Банкаўскі веснік*. 2020. № 8 (685). С. 67–72.
7. Корсунский Д. И. Отдельные стратегические решения в реализации концепции управления стоимостью // *Банкаўскі веснік*. 2021. № 12 (701). С. 40–46.
8. Корсунский Д. И. Методика расчета и мониторинга стоимости предприятия для целей управления // *Банкаўскі веснік*. 2022. № 7. С. 47–61.
9. Корсунский Д. И. Стратегические аспекты анализа и управления стоимостью предприятия // *Банкаўскі веснік*. 2023. № 8. С. 64–72.
10. Россоха Е. В., Французова А. М. ESG-вектор в развитии жилой недвижимости Республики Беларусь // *Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление*. 2024. № 1 (280). С. 128–133.
11. Россоха Е. В., Французова А. М., Бунас А. Г. Развитие системы управления государственным недвижимым имуществом в Республике Беларусь // *Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление*. 2023. № 2 (274). С. 59–64.
12. Россоха Е. В., Корсунский Д. И., Французова А. М. Управление стоимостью предприятия в контексте экономической безопасности страны // *Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление*. 2022. № 2 (262). С. 79–85.
13. Fuente G., Ortiz M., Velasco P. Business diversification and ESG engagement: Riding tandem to risk reduction and value creation? // *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 200. P. 115676. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115676.
14. Dongdong Wu, Zixuan Song, Shanyue Jin. ESG performance and financial stability: The moderating effect of CEO characteristics // *Journal of Environmental Management*. 2025. Vol. 393. P. 127049. DOI: 10.1016/j.jenvman.2025.127049.
15. Wendai Lv, Qiuchi Meng, Zhixia Gan, Shilu Sun. ESG and manager integrity: Evidence from China // *International Review of Economics & Finance*. 2025. Vol. 101. P. 104133. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104133.

References

1. National strategy for sustainable development of the Republic of Belarus until 2035. Available at: <https://economy.gov.by/uploads/files/ObsugdaemNPA/NSUR-2035-1.pdf> (accessed 01.09.2025) (In Russian).
2. Proposals for draft concept National strategy for sustainable development of the Republic of Belarus until 2040. Available at: <https://economy.gov.by/uploads/files/Kontseptsija-NSUR-2040.pdf> (accessed 01.09.2025) (In Russian).
3. On priority areas for strengthening the economic security of the state: the Decree of the President of Republic of Belarus, 14.06.2007, no. 3. Available at: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=P00700003> (accessed 01.09.2025) (In Russian).
4. On the state program “Land-property relations, geodetic and cartographic activities” for 2021–2025: Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus, 29.01.2021, no. 55. Available at: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100055> (accessed 01.04.2025) (In Russian).
5. Wiśniewski A., Ratten V. International Encyclopedia of Business Management. *Academic Press*, 2026, pp. 434–437. DOI: 10.1016/B978-0-443-13701-3.00603-4.
6. Korsunsky D. I., Rassokha Ya. V. The concept of value-based management in assessing the corporate governance efficiency in the Republic of Belarus. *Bankauski vesnik* [Banking bulletin], 2020, no. 8 (685), pp. 67–72 (In Russian).
7. Korsunsky D. I. Selected strategic solutions in the implementation of the concept of value management. *Bankauski vesnik* [Banking bulletin], 2021, no. 12 (701), pp. 40–46 (In Russian).
8. Korsunsky D. I. Methodology of calculation and monitoring of enterprise cost for management purposes. *Bankauski vesnik* [Banking bulletin], 2022, no. 7, pp. 47–61 (In Russian).
9. Korsunsky D. I. Strategic aspects of enterprise value analysis and management. *Bankauski vesnik* [Banking bulletin], 2023, no. 8, pp. 64–72 (In Russian).
10. Rassokha Ya. V., Frantsuzova A. M. ESG-direction of residential real estate development in the Republic of Belarus. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2024, no. 1 (280), pp. 128–133 (In Russian).
11. Rassokha Ya. V., Frantsuzova A. M., Bunas A. G. Development of the state real property management system in the Republic of Belarus. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2023, no. 2 (274), pp. 59–64 (In Russian).
12. Rassokha Ya. V., Korsunsky D. I., Frantsuzova A. M. Business value management for country economic security. *Trudy BGTU* [Proceedings of BSTU], issue 5, Economics and Management, 2022, no. 2 (262), pp. 79–85 (In Russian).

13. Fuente G., Ortiz M., Velasco P. Business diversification and ESG engagement: Riding tandem to risk reduction and value creation? *Journal of Business Research*, 2025, vol. 200, p. 115676. DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115676.

14. Dongdong Wu, Zixuan Song, Shanyue Jin. ESG performance and financial stability: The moderating effect of CEO characteristics. *Journal of Environmental Management*, 2025, vol. 393, p. 127049. DOI: 10.1016/j.jenvman.2025.127049.

15. Wendai Lv, Qiuchi Meng, Zhixia Gan, Shilu Sun. ESG and manager integrity: Evidence from China. *International Review of Economics & Finance*, 2025, vol. 101, p. 104133. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104133.

Информация об авторах

Корсунский Дмитрий Игоревич – первый заместитель генерального директора. РУП «Институт недвижимости и оценки» (ул. Комсомольская, 11, 220030, г. Минск, Республика Беларусь); аспирант кафедры организации производства и экономики недвижимости. Белорусский государственный технологический университет (ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск, Республика Беларусь). E-mail: korsunsky@tut.by

Россоха Евгений Вячеславович – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой организации производства и экономики недвижимости. Белорусский государственный технологический университет (ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск, Республика Беларусь). E-mail: evgeni_ros@mail.ru

Information about the authors

Korsunsky Dmitriy Igorevich – first deputy general director. RUE “Institute of Real Estate and Valuation” (11 Komsomol’skaya str., 220030, Minsk, Republic of Belarus); PhD student, the Department of Production Organization and Real Estate Economics. Belarusian State Technological University (13a Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: korsunsky@tut.by

Rassokha Yauheni Vyacheslavovich – PhD (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Production Organization and Real Estate Economics. Belarusian State Technological University (13a Sverdlova str., 220006, Minsk, Republic of Belarus). E-mail: evgeni_ros@mail.ru

Поступила 15.09.2025