

циям и постоянному развитию, станут фундаментом технологической независимости и экономического роста промышленности Беларуси в XXI веке.

ЛИТЕРАТУРА

1. Люкшинов А. А. Особенности и методы управления персоналом в условиях цифровизации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14, № 3(156). С. 229–234.

2. Мурадалиева Э. Э. Инновационные методы управления персоналом в условиях цифровизации экономики // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2022. № 4(80). С. 207–211.

УДК 332.8

А.М. Французова, асп.
(БГТУ, г. Минск)

ЭФФЕКТЫ ESG-РАЗВИТИЯ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

Повышение требований со стороны потребителей к качеству среды проживания, ужесточение регуляторных норм в области энергоэффективности и строительства, а также стремление институциональных инвесторов к снижению нефинансовых рисков формируют устойчивый запрос на ESG-развитие жилой недвижимости [1].

При этом под ESG-развитием жилой недвижимости понимается не только снижение негативного воздействия на окружающую среду, но и целенаправленное улучшение критериев, определяющих комфорт, безопасность и благоприятную среду, а также повышение эффективности при эксплуатации.

Однако, процесс управления ESG-развитием сталкивается с фундаментальной методологической трудностью. Информационная база для принятия решений представляет собой совокупность разнородных данных:

- количественные показатели (киловатт-часы потребленной энергии, куб. м., процент износа инженерных систем и др.);
- качественные социологические данные (результаты опросов удовлетворенности жителей, выраженные в баллах и др.);
- бинарные индикаторы (наличие/отсутствие видеонаблюдения, детских площадок и др.);
- финансовые показатели (стоимость ремонта, эксплуатационные затраты и др.).

Более того, каждый объект жилой недвижимости обладает уникальным профилем «болевых точек». Например, один дом требует ре-

монта для снижения теплопотерь, другой – замены лифтового оборудования, третий – комплексного благоустройства придомовой территории.

В условиях бюджетных ограничений со стороны стейкхолдеров перед лицом, принимающим решения (ЛПР), встает важная управленческая задача: как распределить ограниченные финансовые ресурсы между множеством объектов и множеством возможных мероприятий таким образом, чтобы максимизировать интегральный ESG-эффект?

Традиционные методы оценки эффективности инвестиций, такие как расчет чистой приведенной стоимости или срока окупаемости, ориентированы преимущественно на финансовые потоки и не применимы для оценки социальных и экологических эффектов, которые не имеют прямой рыночной стоимости.

Существующие системы «зеленой» сертификации [2] позволяют оценить уровень устойчивости здания, но они не предназначены для сравнительного анализа объектов и выбора приоритетных направлений финансирования в условиях бюджетных ограничений. Они отвечают на вопрос «насколько зеленым является здание?», но не на вопрос «в какой дом и в какое мероприятие выгоднее вложить ограниченный бюджет с точки зрения роста совокупной ESG-ценности?»

В связи с этим возникает необходимость в разработке инструментария, который позволил бы привести все разнородные данные к единой системе координат и обеспечить сопоставимость объектов жилой недвижимости и различных типов мероприятий. Ключевая идея предлагаемого исследования заключается в том, что в качестве такой единой системы координат может выступать ценность, создаваемая для ключевых стейкхолдеров.

Субъективные представления жителей, управляющих и обслуживающих организаций и муниципалитетов о том, что важнее – безопасность, озеленение, энергоэффективность или развитая инфраструктура – могут быть формализованы и количественно измерены с помощью методов многокритериального принятия решений (MCDM), в частности, метода анализа иерархий (МАИ).

Ценность заключается в том, что использование МАИ в обработке результатов ESG-оценки жилой недвижимости предоставляет обоснованный аргумент для выбора одного варианта из нескольких, решая ключевую проблему распределения ограниченных ресурсов в условиях множественных, т.е. выполняет роль «моста» между необработанными ESG-данными (разрозненные баллы, показатели и индикаторы) и стратегическими управленческими решениями (инвестиции, модернизация и др.).

На основании ключевых интересов и ожиданий стейкхолдеров [3] эффектами ESG-развития жилой недвижимости выступают:

1. Для жителей – прозрачность и справедливость в управлении. Жители видят понятные критерии и их важность, по которым оценивается их дом. Они понимают, почему их двор получил финансирование позже соседского: потому что по ключевым взвешенным параметрам его состояние было лучше. Это снижает социальную напряженность и вовлекает в диалог.

2. Управляющие компании и обслуживающие организации (ЖКХ) – стратегическое планирование и диалог с регулятором. Получен научно-обоснованный план модернизации жилой недвижимости. Она может доказать регулятору и жителям, почему ресурсы вкладываются в конкретные объекты и мероприятия (например, в безопасность, а не в благоустройство). Это основа для обоснования тарифов и приоритизации работ.

3. Министерство ЖКХ – оптимизация бюджетных расходов. МАИ дает прозрачный алгоритм для распределения средств государственных программ. Решения о том, какой дом или район финансировать первым, становятся обоснованными и защищенными от критики, так как основаны на экспертных весах.

Такой подход позволяет перейти к количественно измеримым эффектам, имеющим денежное выражение. МАИ служит эффективным инструментом формализации субъективных предпочтений, а последующая стоимостная калибровка дает возможность рассчитывать реальную ценность, создаваемую инвестициями.

ЛИТЕРАТУРА

1. Власова Н. С., Полонкоева Ф. Я., Ефимцева А. И. Основные этапы развития и становления ESG-принципов // Вестник Академии знаний. 2025. № 2(67). С. 954–958. EDN CNBIOE.

2. 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.

3. Французова А. М. Управление инновационным развитием жилой недвижимости на основе ESG-оценки // Труды БГТУ. Сер. 5, Экономика и управление. 2025. № 2 (298). С. 107–113. DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-13.