

Роль менеджмента компании в реализации концепции долгосрочного устойчивого развития

А. Шааб

*Немецкий холдинг готовых домов «DFH Holding», г. Зиммерн, Германия
info@gut-haus.de*

Общепризнано, что подъем экономики и устойчивое развитие общества можно осуществить через резкое развитие строительной отрасли. В работе акцентировано внимание на роли менеджмента строительных компаний. Описаны основные элементы механизма функционирования менеджмента устойчивого развития строительной компании. Представлен анализ деятельности менеджмента ведущей строительной компании в сфере малоэтажного строительства по созданию условий долгосрочного устойчивого развития, а также экономической, социальной и экологической ответственности компании перед стейкхолдерами и обществом в целом. Разработана модель облигационного финансирования инновационных проектов по созданию и организации производства новых материалов и комплектующих.

Ключевые слова: устойчивое развитие; менеджмент компании; стейкхолдеры; подсистемы межорганизационной интеграции; малоэтажное жилищное строительство; экономическая ответственность; социальная ответственность; экологическая ответственность; облигационное финансирование.

Company Management Role in Long-Term Sustainable Development Concept Implementation

A. Schaab

*Deutsche Fertighaus Holding, Simmern, Germany
info@gut-haus.de*

It is widely recognized that the society's economic recovery and sustainable development can be done through the rapid development of the construction industry. This work accentuates significant role of management of construction companies. The author describes main elements of a construction company's sustainable development management functioning mechanism. The author has presented the analysis of the management activity of leading construction company in the field of low-rise construction on the creation of conditions for long-term sustainable development, as well as the analysis of economic, social and environmental responsibility of the company before stakeholders and society as a whole. The author has developed a model of bond financing for innovative projects for the creation and organization of production of new materials and components.

Keywords: sustainable development; company management; stakeholders; inter-organizational integration subsystems; low-rise housing construction; economic responsibility; social responsibility; environmental responsibility; bond financing.

Концепция устойчивого развития общества основана на сбалансированности трех ее составляющих: экономической, социальной и экологической. Целью экономики устойчивого развития должно стать обеспечение стремления к достижению социальной справедливости в использовании созданных благ и природных ресурсов ныне живущими и следующими поколениями людей.

Постановка и реализация такой глобальной задачи, по сути программы устойчивого развития человечества, требует участия всех слоев общества: органов власти на всех уровнях управления, различных бизнес-структур, организаций и населения. Каждое структурное образование общества должно в меру своих возможностей заботиться о реализации концепции устойчивого развития.

Наиболее ответственное звено из всех перечисленных — промышленные предприятия. Среди них по нескольким причинам выделяются строительные компании, работающие в сфере малоэтажного жилищного строительства.

Во-первых, в последнее время в Российской Федерации активно прорабатываются варианты решения задач социально-экономического развития на основе активизации инфраструктурных проектов и жилищного строительства.

Во-вторых, строительная отрасль характеризуется активным влиянием на развитие смежных отраслей, что создает мощный мультипликативный эффект.

В-третьих, заслуживает внимания опыт правительств ряда стран, в частности США и Германии. В кризисные периоды они использовали в качестве приводного механизма подъема экономики и решения социальных задач резкое развитие строительной отрасли и ее важнейшего звена — малоэтажного жилищного строительства (МЖС) [1].

Статистическая информация, представленная в таблице 1, свидетельствует, что в 2014—2016 гг. темпы прироста продаж в строительной отрасли Германии втрое опережали таковые по промышленности в целом (3,6 % против 1,2 % в расчете на год) [2; 3].

Таблица 1

Объем продаж в промышленных отраслях Германии, млрд евро

Отрасль	2014	2015	2016	Средние темпы прироста в год, %
Промышленность в целом	1 749,03	1 785,33	1 790,72	1,2
Строительство	106,8	108,1	114,6	3,6

Прогнозы немецких органов статистики показывают [3], что строительная отрасль Германии сохранит средние темпы своего ежегодного прироста в 3,3 % вплоть до 2021 г. (см. рис. 1). Роль менеджмента компании в реализации концепции долгосрочного устойчивого развития исследовалась нами на примере известного немецкого холдинга готовых домов *Deutsche Fertighaus Holding AG*

(*DFH*) — динамично развивающегося предприятия, осуществляющего деятельность в сфере инновационного МЖС.

Анализ информации, представленной на рисунке 2, показывает, что компания *DFH* за последние пять лет развивалась со среднегодовым темпом прироста продаж домов в 16,4 %. Это характеризует развитие холдинга как более чем успешное [4; 5; 6; 7; 8; 9].

на достижении гармонии между людьми (в том числе в рамках общественных структурных образований) и между обществом и природой [10; 11; 12].

Наибольшую значимость в свете рассматриваемой нами проблематики представляют следующие четыре принципа философии устойчивого развития:

1) удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений при реализации их права на развитие;

2) неразрывности процесса развития общества и защиты окружающей среды;

3) сбалансированности и интегративности трех составляющих концепции устойчивого развития общества: экономической, социальной и экологической;

4) синергии от межорганизационной интеграции стейкхолдеров в целях создания условий их долгосрочного устойчивого развития.



Рис. 3. Базовые элементы механизма функционирования менеджмента долгосрочного устойчивого развития строительной компании

На наш взгляд, третий из названных выше принципов философии устойчивого развития имеет приоритет над остальными. Этому есть объяснение.

Под интегративностью мы понимаем достижение результативности концепции устойчивого развития на основе комплексного подхода, с учетом механизмов взаимодействия, взаимовлияния и взаимозависимости экономической, социальной и экологической составляющих [13].

Кроме того, любое структурное образование как открытая система действует во внешнем окружении. Эффективность его функционирования во многом зависит от степени согласованности действий с этой средой, с различными организациями, прямо или опосредованно влияющими на развитие структурного образования.

В таких условиях предприятие может быть эффективным только при достижении результативной интеграции своей деятельности на межорганизационном уровне [14]. При этом межорганизационная интеграция строится на основе интегративного подхода с учетом механизмов взаимодействия, взаимовлияния, взаимозависимости заинтересованных в совместной деятельности стейкхолдеров.

На рисунке 3 схематично (в виде кирпичиков) представлен перечень внешних структурных образований (стейкхолдеров), существеннее всего влияющих на долгосрочное устойчивое развитие строительной компании. В свою очередь, устойчивое развитие перечисленных структурных образований зависит от рассматриваемой строительной компании.

На наш взгляд, интегрированные организации могут достигнуть взаимовыгодного синергетического эффекта только в условиях их взаимодействия на базе объединяющей культуры устойчивого развития. Поэтому менеджмент, как показано на рисунке 3, опирается

на колонну, символизирующую культуру и образование устойчивого развития [10; 11; 15; 16].

Второй опорной колонной менеджмента служат инновации устойчивого развития. При этом мы принимаем толкование термина «инновация», предложенное Г. Я. Киперманом: результат творческой деятельности, направленной на разработку, создание и распространение новых видов конкурентоспособной на рынке продукции, современных технологий, внедрение новых, адекватных рыночным условиям хозяйствования организационных форм и методов управления, новых экономических структур, отвечающих условиям устойчивого развития общества [17].

В содержательной основе мы рассматриваем менеджмент устойчивого развития компании (УРК) как систему управления программами экономического, социального и экологического развития.

По сути, эти программы формируются из проектов, направленных на обеспечение экономической, социальной и экологической ответственности компании перед стейкхолдерами и обществом в целом.

Показатели влияния стейкхолдеров на основные составляющие устойчивого развития строительной компании типа *DFH* (определенные экспертным путем в диапазоне от 0 до 1) сведены в матрицу (табл. 2). Стейкхолдеры представлены в ней в обобщенном виде. Собственники предприятия (акционеры) и наемный персонал объединены названием «строительная компания», хотя их интересы не всегда совпадают. Так же обобщенно названы поставщики материалов и комплектующих изделий по территориям продажи домов («кластеры поставщиков»), исполнители подрядных работ по территориям («кластеры подрядчиков»), различные государственные организации («муниципалитеты») и т. д.

Стейкхолдеры расположены в матрице по степени их влияния на устойчивое развитие строительной компании. Это позволяет заметить, что помимо ее собственных усилий оно весьма сильно зависит от заказчиков, территориальных торговых представителей компании и муниципалитетов.

Следовательно, при формировании программ менеджмента компании по созданию условий ее устойчивого развития необходимо в первую очередь предусмотреть разработку и реализацию соответствующих проектов с привлечением и участием наиболее значимых стейкхолдеров.

Таблица 2

Матрица влияния стейкхолдеров на основные составляющие устойчивого развития строительной компании

Стейкхолдеры	Экономическое развитие компании	Социальное развитие компании	Экологическое развитие компании		Итог по стейкхолдерам	Значимость влияния на УРК по стейкхолдерам
			Производство	Продукция		
Строительная компания	1	1	1	1	4	0,26
Кластеры заказчиков	1	0,5	0	1	2,5	0,17
Торговые представители по территориям	1	0,5	0	0,5	2	0,13
Муниципалитеты	0,8	0,3	0,3	0,5	1,9	0,13
Кластеры образования	0,5	0,5	0,2	0,3	1,5	0,10
Кластеры поставщиков	0,2	0,2	0	1	1,4	0,09
Финансовые кластеры	0,5	0,1	0	0,5	1,1	0,07
Кластеры подрядчиков	0,5	0,2	0	0,1	0,8	0,05
Итог по составляющим УРК	5,5	3,3	1,5	4,9	15,2	—
Значимость влияния стейкхолдеров на составляющие УРК	0,36	0,22	0,10	0,32	—	1,0

В рамках проведенных исследований нами разработана система межорганизационной интеграции строительной компании и тех стейкхолдеров, которые влияют на создание условий долгосрочного устойчивого развития рассматриваемой строительной компании.

Предлагаемая система включает в себя подсистемы сетевого маркетинга, инфраструктуры, оптимизации продуктовой линейки, инновационного и энергоэффективного домостроения, сетевого планирования и администрирования. Все они функционируют на базе межорганизационной интеграции стейкхолдеров, инициатором и аттрактором которой выступает менеджмент строительной компании.

Работа каждой из подсистем организована на платформе проектного офиса, площадка которого располагается, как правило, на территории головной организации.

Для каждой подсистемы устанавливаются целевые задачи (в решении которых широко задействована головная организация), участники, порядок планирования, финансирования и администрирования работ, а также определяется мотивация участников.

При разработке программ развития на долгосрочный период необходимо учитывать влияние всех сколько-нибудь значимых для компании стейкхолдеров — например, образовательных учреждений, готовящих профессиональные кадры разного уровня. Сегодня компания *DFH* за счет собственных средств реализует проект реконструкции родильного дома в г. Зиммерн (месте расположения производственной площадки и центрального офиса). Такое решение было принято среди прочего по меркантильным соображениям: долгосрочные цели менеджмента компании — заинтересовать молодые семьи возможностью жить и работать в Зиммерне и его окрестностях.

Отметим, что влияние поставщиков материалов и комплектующих изделий на составляющие устойчивого развития строительной компании в целом оценивается как незначительное: их показатель составляет 0,09 (в процентном выражении — 9 %). Но на экологическую составляющую продукции — МЖС, в частности на показатель энергоэффективности — эти стейкхолдеры влияют достаточно сильно: здесь их показатель выше 20 %. Ранее мы отмечали, что в Германии от энергоэффективности строящегося дома в определенной степени зависит возможность использования заказчиком строительства льготных схем финансирования, которые значительно повышают спрос на инновационные домостроения [12, с. 78].

Принимая обязательства по достижению показателей энергоэффективности, важно учесть технологическую возможность их выполнения, а также установить приоритетные направления реализации соответствующих программ (к примеру, по созданию и производству энергосберегающих технологий и материалов).

Выявить такие приоритетные направления призван разработанный нами метод, основанный на интегральной оценке теплотерьер через основные конструкции домов, производимых компанией *DFH*.

В рамках подсистемы инновационного и энергоэффективного домостроения менеджмент компании *DFH* инициирует реализацию выбранных программ на базе межорганизационной интеграции создателей и производителей наиболее критичных к теплотерям элементов конструкций дома при участии заинтересованных строительных компаний и других организаций.

Однако уже на начальной стадии реализации подобных программ может возникнуть проблема их финансирования. С финансовыми трудностями

могут столкнуться и другие подсистемы названной выше системы межорганизационной интеграции — в частности, подсистема «инфраструктура», ориентированная на реализацию дорожной карты по выделению и подготовке земельных участков с необходимой инфраструктурой под малоэтажное жилищное строительство [18].

Финансирование работ по инфраструктурным проектам предлагается осуществлять по разработанным нами моделям облигационного финансирования и инфраструктурных сертификатов. При этом с целью снизить риски инвесторов администрирование выполнения работ по инфраструктурным проектам проводится на основе договора с использованием эскроу-счетов при активном участии заинтересованной финансовой организации [19].

В моделях финансирования инфраструктурных проектов в качестве обеспечительной меры принимались обустриваемые земельные участки по достаточно ликвидной стоимости, что также снижало риски инвесторов.

Менеджмент строительной компании может инициировать решение принять за основу модели финансирования производственных проектов (например, по созданию и производству новых энергоэффективных материалов) схему облигационного финансирования. В качестве обеспечения продаваемых инвестору облигаций по номинальной цене ($\Pi_{\text{ном.}}$) выставляется единица материала, выпускаемого сегодня и активно покупаемого на рынке, в том числе строительными компаниями по рыночной цене ($\Pi_{\text{ст.}}$).

$$\Pi_{\text{ном.}} = \Pi_{\text{ст.}} \cdot (1 - D_{\text{рын.}} \cdot K_{\text{инв.}})^{T_{\text{пл.}}}$$

Здесь $D_{\text{рын.}}$ — среднерыночная ставка доходности по проектным инвестициям; $K_{\text{инв.}}$ — коэффициент инвестиционной привлекательности, устанавливаемый

предприятием — создателем и производителем энергоэффективных материалов; $T_{\text{пл.}}$ — плановый период инвестирования.

Если фактический период инвестирования ($T_{\text{факт.}}$) превышает плановый ($T_{\text{пл.}}$), рассчитывается уточненная величина номинальной стоимости облигации ($\Pi_{\text{ном.ут.}}$):

$$\Pi_{\text{ном.ут.}} = \Pi_{\text{ст.}} \cdot (1 - D_{\text{рын.}} \cdot K_{\text{инв.}})^{T_{\text{факт.}}}$$

По окончании периода инвестирования инвестор — строительная компания вправе приобрести прежний материал по специальной цене $\Pi_{\text{ном.ут.}}$ или новый материал по специальной цене $\Pi_{\text{нов.спец.}}$:

$$\Pi_{\text{нов.спец.}} = \Pi_{\text{нов.}} \cdot (1 - D_{\text{рын.}} \cdot K_{\text{инв.}})^{T_{\text{факт.}}},$$

где $\Pi_{\text{нов.}}$ — рыночная цена нового материала.

Приобрести материалы по специальной цене строительная компания может на сумму денежных средств, ранее вложенных в качестве инвестиций ($C_{\text{инв.}}$):

$$C_{\text{инв.}} = N_{\text{обл.}} \cdot \Pi_{\text{ном.}},$$

где $N_{\text{обл.}}$ — количество приобретенных облигаций.

Важным оценочным показателем для инвестора служит доходность от вложенных денежных средств на фактический период инвестирования ($D_{\text{инв.}}$):

$$D_{\text{инв.}} = \frac{1 - (1 - D_{\text{рын.}} \cdot K_{\text{инв.}})^{T_{\text{факт.}}}}{(1 - D_{\text{рын.}} \cdot K_{\text{инв.}})^{T_{\text{пл.}}}}$$

Наиболее часто употребляемой считается доходность инвестора в расчете на год ($D_{\text{инв.год.}}$):

$$D_{\text{инв.год.}} = 1 - \sqrt[T_{\text{факт.}}]{1 + D_{\text{инв.}}}$$

На рисунке 4 приводится график зависимости доходности инвестора в расчете на год от величины коэффициента инвестиционной — привлекательности при следующих условиях:

$$T_{\text{факт.}} = T_{\text{пл.}} = 2 \text{ года}; D_{\text{рын.}} = 10 \% (0,1).$$

Построение графика помогает организаторам проекта установить наиболее оптимальное значение $K_{инв.}$, позволяющее заинтересовать инвесторов и привлечь их к участию в проекте и вместе

с тем оптимизировать потери дохода предприятия, создавшего и производящего энергоэффективные материалы, от продажи их инвестору по специальной низкой цене.

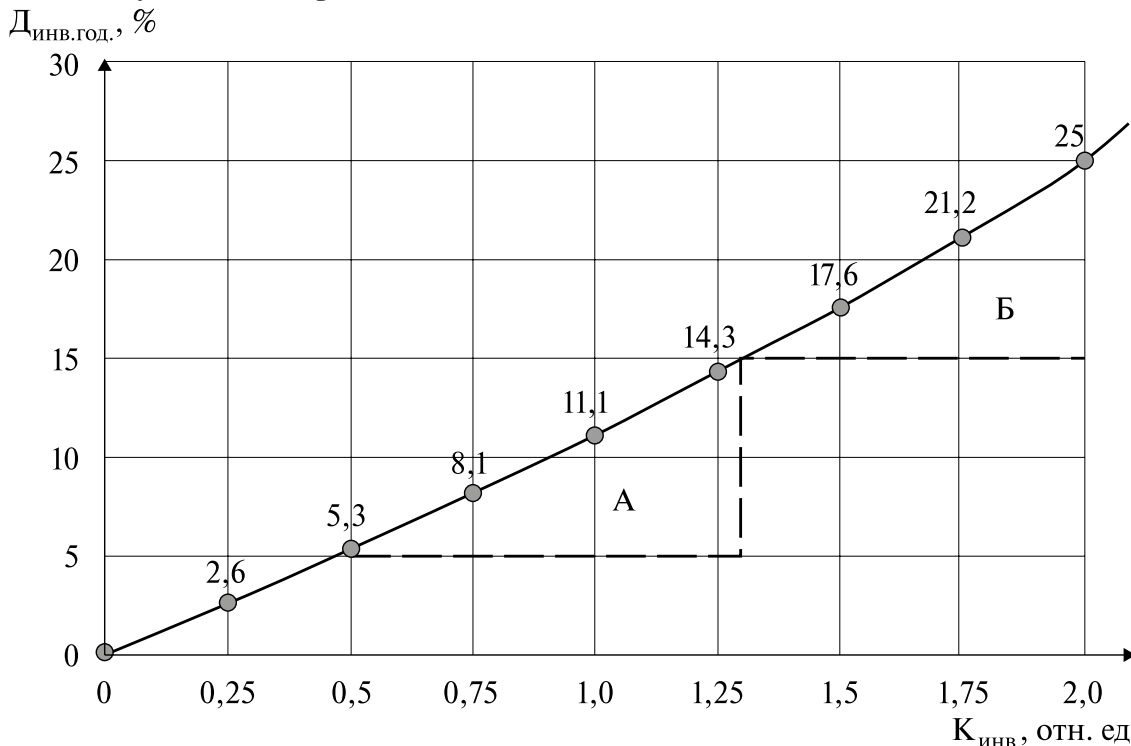


Рис. 4. Доходность инвестора в расчете на год в зависимости от коэффициента инвестиционной привлекательности:

А — зона инвестиционной привлекательности для инвестора; Б — зона высокой доходности для инвестора

Анализ данных о доходности инвестиций в Германии (табл. 3) показывает, что при низком уровне риска проектов по созданию и организации производства энергоэффективных материалов

и комплектующих для МЖС предложение по величине доходности более 5 % годовых переводит такие проекты в разряд весьма привлекательных объектов вложения свободных денежных средств [20; 21].

Таблица 3

Доходность инвестиций в Германии

Виды инвестиций	Доходность, %	Уровень риска
Проектное финансирование (немецкие компании)	10 и более	Средний — высокий
Коммерческая недвижимость	5—7	Очень низкий
Облигации «голубых фишек» (немецкие топ-компании)	3—5	Низкий — средний
Депозит на расчетном счете в Германии	1—2	Отсутствует

Исходя из известных показателей доходности инвестиций в Германии, можно выделить на графике (рис. 4) две области: зону инвестиционной привлекательности с доходностью от 5 до 15 % и зону высокой доходности: от 15 % годовых и выше.

Предлагаемая модель содержит схему финансирования стейкхолдерами проектов по созданию и организации производства инновационных материалов и новых комплектующих изделий.

Создателям и производителям новых материалов такая схема выгодна и тем, что формируется отложенный спрос на новую продукцию, по крайней мере со стороны заинтересованных в ее приобретении предприятий.

Строительные компании — инвесторы проекта получают возможность покупки инновационного материала по выгодной цене.

Таким образом, можно говорить об эффекте синергии, достигаемом участниками проекта по созданию нового материала.

Показанные выше примеры решения задач межорганизационной интеграции по сути представляют собой инвестиционные проекты, инициированные менеджментом строительной компании с целью обеспечить ей условия долгосрочного устойчивого развития. При этом менеджмент выступает в роли аттрактора — привлекает заинтересованные организации к партнерству в целях реализации взаимовыгодных проектов.

Как видно из итоговых цифр, приведенных в матрице (табл. 2), стейкхолдеры в значительной мере определяют уровень экономической и социальной составляющих устойчивого развития строительной компании.

Литература

1. Брче М. А., Шааб А. Доступность инновационного малоэтажного жилищного строительства как социально-экономический приоритет развития общества // *Russian Journal of Management*. 2016. Т. 4 № 2. С. 212—217. DOI: 10.12737/19853.
2. Umsätze der wichtigsten Industriebranchen in Deutschland in den Jahren von 2014 bis 2016 (in Milliarden Euro) // Statista: Das Statistik-Portal: [Электронный ресурс] / Statistisches Bundesamt, Deutschland. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/241480/umfrage/umsaetze-der-wichtigsten-industriebranchen-in-deutschland/> (дата обращения: 16.02.2018).
3. Prognostizierte Umsatzentwicklung in der Branche Baugewerbe in Deutschland in den Jahren von 2006 bis 2021 (in Milliarden Euro) // Statista: Das Statistik-Portal: [Электронный ресурс] / Statistisches Bundesamt, Deutschland. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247959/umfrage/prognose-zum-umsatz-im-baugewerbe-in-deutschland/> (дата обращения: 20.02.2018).
4. Marktführer DFH verkaufte 2013 so viele Fertighäuser wie nie zuvor. Neuer Rekord bei Umsatz und Ergebnis // Presseportal: [Электронный ресурс] / dpa-Gruppe newsaktuell. 16.06.2014. URL: <https://www.presseportal.de/pm/104674/2761810> (дата обращения: 23.12.2017).
5. Die Erfolgsstory des Hidden Champions aus Simmern: Fertighäuser für alle Ansprüche // EBC für schnelleres Unternehmens-Wachstum: [Электронный ресурс] / Elite-Business-Club. URL: <https://www.elite-business-club.de/report1512-erfolgsstory-dfh/> (дата обращения: 23.12.2017).
6. Erneuter Rekordumsatz: Marktführer DFH setzt schnelles Wachstum im Fertighausbau fort // DFH. Presse: [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG. 9.10.2017. URL: <https://dfhag.de/presse/2017/10/09/erneuter-rekordumsatz-marktfuehrer-dfh-setzt-schnelles-wachstum-im-fertighausbau-fort/> (дата обращения: 09.11.2017).
7. Rekordumsatz 2015: DFH setzt ihr rasantestes Wachstum im Fertighausbau fort // DFH. Presse: [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG. 21.06.2016. URL: <https://dfhag.de/presse/2016/06/21/rekordumsatz-2015-dfh-setzt-ihr-rasantestes-wachstum-im-fertighausbau-fort/> (дата обращения: 20.11.2017).
8. Marktführer DFH verkaufte 2013 so viele Fertighäuser wie nie zuvor // DFH. Presse: [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG. 16.06.2014. URL: <https://dfhag.de/presse/2014/06/16/neuer-rekord-bei-umsatz-und-ergebnis-marktfuehrer-dfh-verkaufte-2013-viele-fertig-haeuser-wie-nie-zuvor/> (дата обращения: 20.11.2017).
9. Rekordumsatz im Geschäftsjahr 2012: DFH setzt dynamischen Wachstumskurs im Fertighausbau fort // DFH. Presse: [Электронный ресурс] /

Deutsche Fertighaus Holding AG. 6.05.2013. URL: <https://dfhag.de/presse/2013/05/06/rekordumsatz-im-geschäftsjahr-2012-dfh-setzt-dynamischen-wachstumskurs-im-fertighausbau-fort/> (дата обращения: 20.11.2017).

10. Глобалистика: энциклопедия / Г. А. Аванесова, В. В. Мантатов, Л. В. Мантатова и др.; сост. И. И. Мазур, А. Н. Чумаков. М.: Радуга, 2003. 1328 с.

11. **Шааб А.** Культура как фактор экономического развития: к истории идеи (критический анализ) // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9 (ч. 1). С. 112—120.

12. **Шааб А.** Философско-экономические аспекты обеспечения устойчивого развития // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 3 (15). С. 69—80.

13. Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie — Neuauflage 2016 // Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit: [Электронный ресурс] / BMUB. URL: <https://www.bmub.bund.de/WS893> (дата обращения: 14.03.2018).

14. **Мусеева Н. К., Стерлигова А. Н.** Интеграция как основа организации управления в условиях сетевой конкуренции // Организатор производства. 2009. Т. 41 № 2. С. 50—55.

15. **Мамедов Н. М.** Переход к устойчивому развитию: культурные основания // Вестник Международной академии наук (Русская секция): [Электронный ресурс]. 2014. № 1. С. 51—55. Режим доступа: <http://www.heraldrsias.ru/online/2014/1/295/>.

16. **Мамедов Н. М., Винокурова Н. Ф., Демидова Н. Н.** Феномен культуры устойчивого развития в образовании XXI века // Вестник Мининского университета. 2015. № 2 (10). 6 с. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23526031>.

17. **Киперман Г. Я.** Экономика предприятия: словарь. М.: Юристъ, 2000. 272 с. (Homo faber).

18. **Шааб А.** Организационно-финансовый механизм реализации инфраструктурных проектов в условиях устойчивого развития малоэтажного жилищного строительства // Russian Journal of Management. 2017. Т. 5 № 4. С. 586—598. DOI: 10.29039/article_5a5df35e166808.57208368.

19. **Шааб А.** Модели финансирования и администрирования инфраструктурных проектов // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. № 4. С. 131—143.

20. **Глазков М.** Сколько можно заработать на зарубежном вкладе? // sravni.ru: [Электронный ресурс] / ООО «Сравни.ру». 21.03.2012. URL: <https://www.sravni.ru/novost/2012/3/21/skolkomozhno-zarabotat-na-zarubezhnom-vklade/> (дата обращения: 11.12.2017).

21. Коллективные инвестиции в Германии от 500 тыс. евро // BIG Property. Best in Germany: [Электронный ресурс] / BIG Property. Соп. 2018. URL: <https://bigproperty.de/kollektivnye-investicii/> (дата обращения: 23.12.2017).

Поступила 26.02.2018.

Шааб Алия — специалист по экономике недвижимости, индивидуальный предприниматель и торговый представитель немецкого холдинга готовых домов *Deutsche Fertighaus Holding*, г. Зиммерн, Германия (Burgstrasse 6, D-74321 Bietigheim-Bissingen, Germany), info@gut-haus.de

References

1. Brche M. A., Shaab A. Dostupnost' innovatsionnogo maloetazhnogo zhilishchnogo stroitel'stva kak sotsial'no-ekonomicheskii prioritet razvitiya obshchestva (Accessibility to Innovative Low-Rise Housing as Socioeconomic Priorities of Society Development), *Russian Journal of Management*, 2016, T. 4 No. 2, pp. 212—217. doi: 10.12737/19853.

2. “Umsätze der wichtigsten Industriebranchen in Deutschland in den Jahren von 2014 bis 2016 (in Milliarden Euro)”. *Statista: Das Statistik-Portal*. Statistisches Bundesamt, Deutschland, n. d. Web. 16 Feb. 2018. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/241480/umfrage/umsaetze-der-wichtigsten-industriebranchen-in-deutschland/>>.

3. “Prognostizierte Umsatzentwicklung in der Branche Baugewerbe in Deutschland in den Jahren von 2006 bis 2021 (in Milliarden Euro)”. *Statista: Das Statistik-Portal*. Statistisches Bundesamt, Deutschland, n. d. Web. 20 Feb. 2018. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/247959/umfrage/prognose-zum-umsatz-im-baugewerbe-in-deutschland/>>.

4. “Marktführer DFH verkaufte 2013 so viele Fertighäuser wie nie zuvor. Neuer Rekord bei Umsatz und Ergebnis”. *Presseportal*. dpa-Gruppe news aktuell, 16 June 2014. Web. 23 Dec. 2017. <<https://www.presseportal.de/pm/104674/2761810>>.

5. “Die Erfolgsstory des Hidden Champions aus Simmern: Fertighäuser für alle Ansprüche”. *EBC für schnelleres Unternehmens-Wachstum*. Elite-Business-Club, n. d. Web. 23 Dec. 2017. <<https://www.elite-business-club.de/report1512-erfolgsstory-dfh/>>.

6. “Erneuter Rekordumsatz: Marktführer DFH setzt schnelles Wachstum im Fertighausbau fort”. *DFH. Presse*. Deutsche Fertighaus Holding AG, 9 Oct. 2017. Web. 9 Nov. 2017. <<https://dfhag.de/>>.

presse/2017/10/09/erneuter-rekordumsatz-marktfuehrer-dfh-setzt-schnelles-wachstum-im-fertighausbau-fort/>.

7. “Rekordumsatz 2015: DFH setzt ihr rasantes Wachstum im Fertighausbau fort”. *DFH. Presse*. Deutsche Fertighaus Holding AG, 21 June 2016. Web. 20 Nov. 2017. <<https://dfhag.de/presse/2016/06/21/rekordumsatz-2015-dfh-setzt-ihr-rasantes-wachstum-im-fertighausbau-fort/>>.

8. “Marktführer DFH verkaufte 2013 so viele Fertighäuser wie nie zuvor”. *DFH. Presse*. Deutsche Fertighaus Holding AG, 16 June 2014. Web. 20 Nov. 2017. <<https://dfhag.de/presse/2014/06/16/neuer-rekord-bei-umsatz-und-ergebnis-marktfuehrer-dfh-verkaufte-2013-viele-fertig-haeuser-wie-nie-zuvor/>>.

9. “Rekordumsatz im Geschäftsjahr 2012: DFH setzt dynamischen Wachstumskurs im Fertighausbau fort”. *DFH. Presse*. Deutsche Fertighaus Holding AG, 6 May 2013. Web. 20 Nov. 2017. <<https://dfhag.de/presse/2013/05/06/rekordumsatz-im-geschäftsjahr-2012-dfh-setzt-dynamischen-wachstumskurs-im-fertighausbau-fort/>>.

10. Globalistika: entsiklopediya (Global Studies: Encyclopedia), G. A. Avanesova, V. V. Mantatov, L. V. Mantatova i dr., sost. I. I. Mazur, A. N. Chumakov, M., Raduga, 2003, 1328 p.

11. Shaab A. Kul'tura kak faktor ekonomicheskogo razvitiya: k istorii idei (kriticheskii analiz) (Culture as a Factor of Economic Development: to the History of Ideas (Critical Analysis)), *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2017, No. 9-1, pp. 112—120.

12. Shaab A. Filosofsko-ekonomicheskie aspekty obespecheniya ustoichivogo razvitiya (Philosophic and Economic Aspects of Sustainable Development), *Ekonomicheskie i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya*, 2017, No. 3 (15), pp. 69—80.

13. “Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie — Neuauflage 2016”. *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit*. BMUB, n. d. Web. <<https://www.bmub.bund.de/WS893>>.

14. Moiseeva N. K., Sterligova A. N. Integratsiya kak osnova organizatsii upravleniya v usloviyakh setevoi konkurentsii (Integration as the Basis of Organization Control in the Framework of Network Competition), *Organizator proizvodstva*, 2009, T. 41 No. 2, pp. 50—55.

15. Mamedov N. M. “Perekhod k ustoichivomu razvitiyu: kul'turnye osnovaniya” (Transition to Sustainable Development: Cultural Bases). *Vestnik Mezhdunarodnoi akademii nauk (Russkaya sektsiya)* 1 (2014), pp. 51—55. Web. <<http://www.heraldsias.ru/online/2014/1/295/>>.

16. Mamedov N. M., Vinokurova N. F., Demidova N. N. “Fenomen kul'tury ustoichivogo razvitiya v obrazovanii XXI veka” (Sustainable Development Culture Phenomenon in 21st Century Education). *Vestnik Mininskogo universiteta* 2.10 (2015). № 2 (10), 6 p. Web. <<https://elibrary.ru/item.asp?id=23526031>>.

17. Kiperman G. Ya. *Ekonomika predpriyatiya: slovar'* (Corporate Economics: Dictionary), M., Yurist", 2000, 272 p., Homo faber.

18. Shaab A. Organizatsionno-finansovyi mekhanizm realizatsii infrastrukturykh proektov v usloviyakh ustoichivogo razvitiya maloetazhnogo zhilishchnogo stroitel'stva (Organisational and Financial Mechanism Implementation of Infrastructure Projects in Conditions of Sustainable Development Low-Rise Housing Construction), *Russian Journal of Management*, 2017, T. 5 No. 4, pp. 586—598. doi: 10.29039/article_5a5df35e166808.57208368.

19. Shaab A. Modeli finansirovaniya i administrirovaniya infrastrukturykh proektov (Models of Financing and Administration of Infrastructure Projects), *Menedzhment i biznes-administrirovanie*, 2017, No. 4, pp. 131—143.

20. Glazkov M. “Skol'ko mozhno zarabotat' na zarubezhnom vklade?” (How Much Money Can One Make out of Foreign Deposit?). *sravni.ru*. ООО “Sravni.ru”, 21 Mar. 2012. Web. 11 Dec. 2017. <<https://www.sravni.ru/novost/2012/3/21/skolkomozhno-zarabotat-na-zarubezhnom-vklade/>>.

21. “Kollektivnye investitsii v Germanii ot 500 tys. evro” (Pooled Investment in Germany from 500 000 Euros). *BIG Property. Best in Germany*. B i G Property, cop. 2018. Web. 23 Dec. 2017. <<https://big-property.de/kollektivnye-investicii/>>.

Submitted 26.02.2018

Schaab Aliya, real estate economics specialist, self-employed person and business representative of Deutsche Fertighaus Holding, Simmern, Germany (Burgstrasse 6, D-74321 Bietigheim-Bissingen, Germany), info@gut-haus.de