

Оценка менеджмента с точки зрения обеспечения устойчивого развития компании

А. Шааб

Немецкий холдинг готовых домов «DFH Holding», г. Симмерн, Германия

info@gut-haus.de

Представлена схема реализации триединой концепции устойчивого развития строительной компании в сфере малоэтажного жилищного строительства. Рассмотрен подход к оценке менеджмента компании с точки зрения его деятельности по реализации концепции устойчивого развития. На примере строительной компании проанализированы определенные автором социально-экономические и экологические показатели, характеризующие эффективность работы менеджмента в рамках модели устойчивого развития. В целях финансового обеспечения создания условий устойчивого развития предлагается формирование специального фонда путем периодического отчисления не менее 50 % прироста прибыли, остающейся в распоряжении компании.

Ключевые слова: концепция устойчивого развития; менеджмент компании; механизм оценки менеджмента; экономическое развитие; социальное развитие; экологическое развитие; малоэтажное жилищное строительство; строительная компания.

Assessment of Management in Regards to Ensure Sustainable Development of the Company

A. Schaab

German holding of prefabricated houses “DFH Holding”, Simmern, Germany

info@gut-haus.de

The author did present the scheme of realization of the triune concept of sustainable development of a construction company in the sphere of low-rise housing construction. The author did consider the approach to the company's management assessment in regards to the implementation of the sustainable development concept. Based on the example of a construction company, the author has defined and analyzed socio-economic and environmental indicators characterizing the effectiveness of management in the framework of sustainable development model. With the purpose of financial support of conditions' creation for sustainable development, the author has proposed to form a special fund by periodically contributing at least 50 % of the profit growth remaining at the disposal of the company.

Keywords: sustainable development concept; company management; management assessment mechanism; economic development; social development; ecological development; low-rise housing construction; construction company.

Данная публикация продолжает серию статей, посвященных различным аспектам концепции устойчивого развития (УР)

общества в целом, муниципальных образований и бизнес-структур [1; 2; 3]. Главный вывод, который следует из них: триединая

концепция устойчивого развития может быть реализована общими усилиями всех слоев общества и каждого конкретного человека.

Тем не менее основная ответственность за реализацию экономической, социальной и экологической составляющих концепции устойчивого развития лежит на промышленных компаниях. Рассмотрим пример такой компании — известный немецкий холдинг готовых домов *Deutsche Fertighaus Holding AG (DFH)*, динамично развивающееся предприятие, осуществляющее деятельность в сфере инновационного энергоэффективного малоэтажного жилищного строительства (МЖС).

В качестве исходного примем положение о том, что компания *DFH* функционирует по модели долгосрочного устойчивого развития, соблюдая сбалансированность экономического, социального и экологического развития.

По нашему мнению, такая модель может быть реализована путем создания определенных условий и механизмов устойчивого

развития на основе межорганизационной интеграции. Задачи подобного рода решает специализированный менеджмент на уровне компании и ее внешнего окружения. При этом, как оговаривалось ранее [3], мы рассматриваем менеджмент устойчивого развития в двух формах: как *вид деятельности* по организации процесса создания условий долгосрочного устойчивого развития компании и как *аппарат управления* этим процессом.

В качестве курирующего звена аппарата управления в компаниях масштаба *DFH* рекомендуется создание при дирекции новой организационной структуры — департамента устойчивого развития [3, с. 58]. Основная функция, которой он наделяется, — постановка и решение стратегических, тактических и оперативных задач создания условий и механизмов устойчивого развития компании.

На рисунке представлена схема реализации триединой концепции устойчивого развития строительной компании, осуществляющей деятельность в сфере МЖС.



Составляющие концепции устойчивого развития компании

Одним из ключевых элементов обеспечения устойчивого развития мы считаем механизм оценки деятельности менеджмента, иницирующего решение задач перспективного, тактического и оперативного управления процессами создания условий долгосрочного устойчивого развития компании. За основу этого механизма рекомендуется взять результирующие показатели социально-экономического и экологического развития, определенные нами на примере холдинга *DFH*.

В качестве основного показателя социального развития принимаем *уровень средней заработной платы персонала компании*.

Данный показатель характеризует степень социальной ответственности менеджмента перед коллективом компании. По нашему мнению, работу менеджмента строительной компании по обеспечению социального развития можно считать результативной, если средняя заработная плата ее сотрудников выше аналогичных показателей в регионах расположения производственных площадок данной компании, причем как в строительной отрасли, так и в целом по региону. По данным таблицы 1, этому критерию результативности менеджмент компании *DFH* отвечает.

Таблица 1

**Сравнительные показатели социально-экономического развития
в региональном и отраслевом разрезе**

Показатели социально-экономического развития	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Затраты на заработную плату в <i>DFH</i> , тыс. евро в год брутто	22 439	27 547	28 751	30 742	34 875	38 286	51 870
Затраты на социальное обеспечение в <i>DFH</i> , тыс. евро в год	4 549	5 282	5 895	6 011	6 904	7 614	10 869
Сумма затрат на заработную плату и социальное обеспечение персонала <i>DFH</i> , тыс. евро в год	2 988	32 829	34 646	36 753	41 779	45 900	62 739
Численность персонала в <i>DFH</i> , человек	591	671	706	768	873	917	1 214
Средняя заработная плата персонала <i>DFH</i> в месяц, евро	3 164	3 421	3 394	3 336	3 329	3 479	3 561
Средняя заработная плата по региону Райнланд-Пфальц, евро в месяц							3 223
Средняя заработная плата по региону Баден-Вюрттемберг, евро в месяц							3 493
Средняя заработная плата в строительной отрасли по региону Райнланд-Пфальц, евро в месяц							2 356
Средняя заработная плата в строительной отрасли по региону Баден-Вюрттемберг, евро в месяц							2 623
Объем продаж <i>DFH</i> , тыс. евро в год	171 198	214 884	237 671	282 515	309 016	339 726	447 812
Балансовая прибыль, тыс. евро	8 021	9 752	17 042	23 500	26 749	27 509	35 276
Прибыль, остающаяся в распоряжении <i>DFH</i> , тыс. евро	5 374	6 534	11 418	15 745	17 922	18 431	23 635
Чистая продукция, тыс. евро	35 009	42 581	51 688	60 253	68 528	73 409	81 200
Рентабельность продукции, %	4,9	4,8	7,7	9,1	9,5	8,8	8,6

Источник: составлено автором на основе: [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13]

Отметим, что при этом темпы роста заработной платы персонала должны опережать повышение общего уровня цен на товары и услуги, вызванное долгосрочной инфляцией. В последние пять лет уровень инфляции в Германии изменялся

в диапазоне от 0,5 до 1,8 % [14]. В то же время темпы прироста средней заработной платы персонала *DFH* составляли 2 % в год. В принципе, можно считать названное условие выполненным, но повод контролировать его соблюдение есть.

Таблица 2

Темпы прироста социально-экономических показателей компании *DFH* в расчете на год, %

Показатель	Темп прироста	Показатель	Темп прироста
Объем продаж	17,4	Численность персонала	12,7
Чистая продукция	16	Балансовая прибыль	28
Затраты на заработную плату	15	Отношение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, к заработной плате персонала с начислениями	11,2
Затраты на социальное обеспечение	15,6		
Производительность труда по объему продаж на чел.	4,1	Производительность труда по объему чистой продукции на чел.	2
Производительность труда по объему продаж на 1 евро з/пл с начислениями на соц. обесп.	2	Производительность труда по объему чистой продукции на 1 евро з/пл с начислениями на соц. обесп.	0

Результирующим показателем экономического развития предприятия считается *производительность труда и темпы ее прироста*. Как видно из таблицы 2, среднегодовые темпы прироста производительности труда, исчисленные как соотношение объема продаж и чистой продукции к численности персонала, составляют соответственно 4,1 и 2 %, а определенные по отношению к годовой заработной плате с начислениями на социальное обеспечение — 2 % и 0.

С одной стороны, такие невысокие темпы прироста производительности можно рассматривать как достижение сбалансированности экономического и социального развития компании.

С другой стороны, сравнение довольно высоких темпов роста объемных показателей производительности труда и низких темпов прироста ее относительных показателей в определенной мере свидетельствует о том, что в компании *DFH* преобладает экстенсивный путь развития, ориентированный на увеличение численности персонала. Однако следует отметить, что высокие темпы прироста продаж и прибыли объясняются среди прочего большей загрузкой

производственных мощностей предприятия (повышением коэффициента сменности их использования).

Социальная ответственность менеджмента распространяется и на собственников, акционеров компании. Для них одним из определяющих объемных показателей служит *сумма прибыли, остающаяся в распоряжении предприятия*. Собственникам важно знать и относительные показатели развития компании и темпы их прироста.

Первое, чем интересуются владельцы компании, — рентабельность продукции, определяемая как отношение балансовой прибыли к затратам на производство и реализацию продукции. Из таблицы 1 видно, что за шесть лет рентабельность компании *DFH* изменялась в диапазоне от 4,8 до 9,5 %. Сравнение этих результатов экономического развития предприятия с данными о доходности разных видов инвестиционного бизнеса в Германии (см.: [3, с. 64]) демонстрирует достаточно высокий уровень рентабельности продукции *DFH*.

Второй существенный показатель эффективности работы менеджмента, интересующий собственников компании, это

отношение прибыли, остающейся в распоряжении предприятия, к суммарным затратам на заработную плату и социальное обеспечение персонала, а также темпы прироста этого показателя. Данное отношение представляет собой своего рода интегральный показатель эффективности трудовых затрат. В случае компании *DFH* этот показатель отражает довольно высокую положительную динамику отдачи от деятельности менеджмента в части организации эффективного труда персонала, внедрения и использования инновационных технологий и материалов.

Вклад менеджмента в экологическое развитие строительной компании, работающей в сфере МЖС, проявляется в экологичности производственного процесса и выпускаемой продукции.

Менеджмент выстраивает технологию производства согласно современным экологическим требованиям и в рамках реализации соответствующих проектов и программ, ориентированных, в частности:

- на применение энергоэффективных, энергосберегающих технологий в производственных процессах;
- на использование источников энергии с минимальными выбросами экологически вредных веществ в атмосферу;
- на максимально возможное использование возобновляемых источников энергии;
- на наиболее полное полезное использование применяемых материалов, в том числе внедрение процессов рециклинга;
- на внедрение принципов бережливого производства.

В целях решения вопросов экологичности продукции менеджмент строительной компании создает и выполняет программы экологического домостроения, как правило, совместно со стейкхолдерами (см. рисунок). К первоочередным программам развития экологического домостроения относятся:

- снижение энергопотребления за счет теплоизоляции конструкций дома;
- экономное потребление тепла на основе современных технологий теплосбережения (рекуперации тепла, системы «умный дом» и др.);

- использование возобновляемых источников энергии для производства горячей воды, тепла и электроэнергии;

- производство конструкций дома из экологически чистых материалов;

- утилизация домостроения по окончании его жизненного цикла с вариантами максимального рециклинга.

Менеджмент строительной компании заинтересован в производстве энергоэффективных и экологичных домов, пользующихся спросом на рынке, по нескольким причинам:

- в атмосфере стремления общества к решению экологических проблем повышается конкурентоспособность и востребованность энергоэффективных и экологичных домов;

- заказчик приобретает комфортный дом с более низкими затратами на его содержание и эксплуатацию, включая затраты на энергопотребление и страхование дома;

- заказчик получает возможность использования льготных государственных программ финансирования энергоэффективного домостроения с высокой ликвидностью [2, с. 77–78].

Приведенный выше перечень программ по экологии и энергоэффективности дает полное представление об экологической ответственности менеджмента строительной компании перед заинтересованными организациями и обществом в целом.

Программа льготного финансирования и соответствующие ей показатели экологичности продукции во многом определяют спрос на инновационное энергоэффективное домостроение. Так проявляется в действии одна из составляющих механизма устойчивого развития строительной компании, работающей в сфере МЖС. *Рост объема продаж инновационных энергоэффективных домов* служит интегральным показателем оценки деятельности менеджмента в экологическом развитии компании в части выпуска экологичной продукции.

Деятельность менеджмента в части организации экологических технологий оценивается с использованием расчетного

комплексного показателя, учитывающего внедрение принципов ресурсосберегающего бережливого производства.

Результаты оценки в части организации экологичного производства и реализации экологичной продукции применяются в качестве основы для мотивации менеджмента. Внедрение такой системы мотивации тоже относится к составляющим механизма обеспечения устойчивого развития компании.

Анализ экономической и социальной составляющих устойчивого развития компании *DFH* дает нам основания утверждать, что менеджмент строительной компании активно влияет на экономическое и социальное развитие связанных с ней стейкхолдеров, в том числе государственных образований разного уровня (путем участия в формировании их бюджетов) [1, с. 63—64].

В заключение предложим вариант решения проблемы финансирования деятельности менеджмента по реализации проектов и программ создания условий долгосрочного устойчивого развития компании. На наш взгляд, целесообразно сформировать специальный фонд устойчивого развития путем периодического отчисления не менее 50 % прироста прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Фактически средства из прибыли компании *DFH* и сегодня используются в таком объеме на цели развития. Но своим предложением мы подчеркиваем необходимость финансовой поддержки эффективной деятельности, прежде всего менеджмента, по созданию условий, способствующих долгосрочному устойчивому развитию компании.

Литература

1. *Брче М. А., Шааб А.* Организационно-экономический механизм устойчивого развития муниципальных образований // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2016. № 2 (10). С. 56—65.
2. *Шааб А.* Философско-экономические аспекты обеспечения устойчивого развития // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 3 (15). С. 69—80.
3. *Шааб А.* Роль менеджмента компании в реализации концепции долгосрочного устойчивого развития // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. № 1 (17). С. 56—67.
4. Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2011 zum 31.12.2011 // Bundesanzeiger [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG; Hrsg. von Bundesministerium der Justiz. 22.05.2012. URL: <https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3584> (дата обращения: 18.02.2018).
5. Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2012 zum 31.12.2012 // Bundesanzeiger: [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG; Hrsg. von Bundesministerium der Justiz. 04.06.2013. URL: <https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3585> (дата обращения: 18.02.2018).
6. Konzernabschluss zum 31.12.2013 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2013: Testats-exemplar // DFH: [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG. URL: <https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3238> (дата обращения: 18.02.2018).
7. Konzernabschluss zum 31.12.2014 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2014: Testats-exemplar // DFH: [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG. URL: <https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3885> (дата обращения: 20.11.2017).
8. Konzernabschluss zum 31.12.2015 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2015: Testats-exemplar // DFH: [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG. URL: <https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=5413> (дата обращения: 20.11.2017).
9. Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 zum 31.12.2016 // Bundesanzeiger: [Электронный ресурс] / Deutsche Fertighaus Holding AG; Hrsg. von Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. 29.09.2017. URL: <https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=9874> (дата обращения: 20.11.2017).
10. Gehalt in Baden-Württemberg // Gehaltsvergleich: [Электронный ресурс] / Portalmanager und Redakteur: J. Ledig. URL: <https://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Baden-Wuerttemberg> (дата обращения: 19.02.2018).
11. Gehalt in Rheinland-Pfalz // Gehaltsvergleich: [Электронный ресурс] / Portalmanager und Redakteur: J. Ledig. URL: <https://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Rheinland-Pfalz> (дата обращения: 19.02.2018).
12. Gehalt und Löhne in Baden-Württemberg // Gehaltsrechner.de: [Электронный ресурс] / Gehaltsrechner. Cop. 2015. URL: <https://www.gehaltsrechner.de/gehaelter/baden-wuerttemberg/> (дата обращения: 19.02.2018).
13. Gehalt und Löhne in Rheinland-Pfalz // Gehaltsrechner.de: [Электронный ресурс] / Gehaltsrechner. Cop. 2015. URL: <https://www.gehaltsrechner.de/gehaelter/rheinland-pfalz/> (дата обращения: 19.02.2018).
14. *Badyan A.* Уровень инфляции в Германии — самый высокий за пять лет // Germania.one: новости русской Германии: [Электронный ресурс] / Гл.

ред.: Б. Штрассер. 30.12.2017. URL: <https://germania.one/2017/12/30/uroven-infljicii-v-germanii-samyj-vysokij-za-pjat-let/> (дата обращения: 17.01.2018).

Поступила 12.03.2018

Шааб Алиа — специалист по экономике недвижимости, индивидуальный предприниматель и торговый представитель немецкого холдинга готовых домов *Deutsche Fertighaus Holding* (Аргенталер штрассе, 7, г. Зиммерн, 55469, Германия), info@gut-haus.de

References

1. Brche M. A., Shaab A. (Schaab A.) Organiza-tcionno-ekonomicheskii mekhanizm ustoichivogo razvitiya munitsipal'nykh obrazovaniy (Organizational and Economic Mechanism of Municipalities' Sustainable Development), *Ekonomicheskije i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya*, 2016, No. 2 (10), pp. 56—65.
2. Shaab A. (Schaab A.) Filosofsko-ekonomicheskie aspekty obespecheniya ustoichivogo razvitiya (Philosophical and Economic Aspects of Sustainable Development), *Ekonomicheskije i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya*, 2017, No. 3 (15), pp. 69—80.
3. Shaab A. (Schaab A.) Rol' menedzhmenta kompanii v realizatsii kontseptsii dolgosrochnogo ustoichivogo razvitiya (Company Management Role in Long-Term Sustainable Development Concept Implementation), *Ekonomicheskije i sotsial'no-gumanitarnye issledovaniya*, 2018, No. 1 (17), pp. 56—67.
4. „Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2011 zum 31.12.2011“. *Bundesanzeiger*. Deutsche Fertighaus Holding AG, Hrsg. von Bundesministerium der Justiz. 22 May 2012. Web. 18 Feb. 2018. <<https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3584>>.
5. „Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2012 zum 31.12.2012“. *Bundesanzeiger*. Deutsche Fertighaus Holding AG, Hrsg. von Bundesministerium der Justiz. 4 June 2013. Web. 18 Feb. 2018. <<https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3585>>.
6. „Konzernabschluss zum 31.12.2013 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2013: Testatsexemplar“. *DFH*. Deutsche Fertighaus Holding AG, n. d. Web. 18 Feb. 2018. <<https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3238>>.
7. „Konzernabschluss zum 31.12.2014 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2014: Testatsexemplar“. *DFH*. Deutsche Fertighaus Holding AG, n. d. Web. 20 Nov. 2017. <<https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=3885>>.
8. „Konzernabschluss zum 31.12.2015 und Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2015: Testatsexemplar“. *DFH*. Deutsche Fertighaus Holding AG, n. d. Web. 20 Nov. 2017. <<https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=5413>>.
9. „Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 zum 31.12.2016“. *Bundesanzeiger*. Deutsche Fertighaus Holding AG, Hrsg. von Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. 29 Sep. 2017. Web. 20 Nov. 2017. <<https://dfhag.de/wp-content/plugins/download-attachments/includes/download.php?id=9874>>.
10. „Gehalt in Baden-Württemberg“. *Gehaltsvergleich*. Portalmanager und Redakteur: J. Ledig. N. d. Web. 19 Feb. 2018. <<https://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Baden-Wuerttemberg/>>.
11. „Gehalt in Rheinland-Pfalz“. *Gehaltsvergleich*. Portalmanager und Redakteur: J. Ledig. N. d. Web. 19 Feb. 2018. <<https://www.gehaltsvergleich.com/gehalt/Rheinland-Pfalz/>>.
12. „Gehalt und Löhne in Baden-Württemberg“. *Gehaltsrechner.de*. Gehaltsrechner, cop. 2015. Web. 19 Feb. 2018. <<https://www.gehaltsrechner.de/gehaelter/baden-wuerttemberg/>>.
13. „Gehalt und Löhne in Rheinland-Pfalz“. *Gehaltsrechner.de*. Gehaltsrechner, cop. 2015. Web. 19 Feb. 2018. <<https://www.gehaltsrechner.de/gehaelter/rheinland-pfalz/>>.
14. Badyan A. “Uroven' infljatsii v Germanii — samyi vysokii za pyat' let” (Inflation Rate in Germany is the Highest in Five Years). *Germania.one, novosti russkoi Germanii*. Gl. red. B. Shtrasser, 30 Dec. 2017. Web. 17 Jan. 2018. <<https://germania.one/2017/12/30/uroven-infljicii-v-germanii-samyj-vysokij-za-pjat-let/>>.

Submitted 12.03.2018

Schaab Alia, real estate economics specialist, self-employed person and business representative of Deutsche Fertighaus Holding (Argenthaler Straße 7, 55469 Simmern, Germany), info@gut-haus.de