

На правах рукописи

Шааб Алия

**МЕХАНИЗМ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ
НА ОСНОВЕ МЕЖОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИНТЕГРАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(10. Менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

Диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва – 2019

Диссертационная работа выполнена в ФГБОУ ВО «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)»

Научный руководитель:

Омельченко Ирина Николаевна

доктор экономических наук, доктор технических наук, профессор, заведующая кафедрой промышленной логистики, декан факультета «Инженерный бизнес и менеджмент» МГТУ им. Н.Э. Баумана

Официальные оппоненты:

Анискин Юрий Петрович

доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Московский институт электронной техники»

Казиева Жаклин Наримановна

доктор экономических наук, профессор, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Дагестанский государственный технический университет»

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет»

Защита диссертации состоится «___» _____ 2019 года в _____ часов _____ минут на заседании диссертационного совета Д 212.141.21 при Московском государственном техническом университете имени Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 7, ауд. _____.

Ваш отзыв на автореферат в двух экземплярах, заверенных печатью, просим высылать по адресу: 105005, г. Москва, 2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МГТУ им. Н.Э. Баумана и на сайте www.bmstu.ru.

Автореферат разослан «_____» _____ 2019 года.

Телефон для справок (499) 267-00-60

Ученый секретарь

Диссертационного совета,

к.э.н., доцент

_____ Славянов Андрей Станиславович

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследуемой научной проблемы

Правительства ведущих государств мира с начала 90-х годов прошлого столетия стали активно разрабатывать и принимать Стратегии устойчивого развития (УР) своих стран. Но принятые Стратегии не были реализованы, оказались, во многом, декларативными. Особая роль в осуществлении поставленных Стратегией целей принадлежит промышленным компаниям. При этом поднимается целый ряд достаточно сложных задач, без решения которых невозможно обеспечить эффективную деятельность промышленных компаний в концепции УР, среди которых особое место занимает задача по созданию механизма осуществления целевой модели деятельности компании в современных условиях, заключающихся в реализации концепции УР в конкурентной среде.

Степень научной разработанности темы исследования

В разрешении двух самых больших проблем современного человечества, положенных в основу концепции УР: социального неравенства и нерешенности задач сохранения окружающей природной среды, таится определенное противоречие. Для того, чтобы решить проблему социального равенства, нужно обеспечить рост экономики, соответственно, и производства. При этом пропорционально возрастает нагрузка на окружающую природную среду, вызванная увеличением техногенных выбросов и различных отходов, уменьшением ресурсного потенциала природы.

Разрешение данного противоречия предлагалось осуществить различными способами и методами.

Одна группа исследователей (Барковская А.В., Богданчик Н.П., Межевикин В.В., Минаткина Т.В., Мантатов В.В., Мантатова Л.В., Альдо Леопольд (Aldo Leopold)) видит решение в изменении характера и способа человеческой деятельности на принципах экологической этики.

Другая группа исследователей (Бурак П.М., Колесников С.И., Моисеев Н.Н.) акцентируется на коэволюционном развитии природы и общества.

Третья группа исследователей (Аньшин В.С., Бегун Т.В., Бобылев С.Н., Гранберг А.Г., Данилов-Данильян В.И., Старикова Е.А., Джеффри Дэвид Сакс (Jeffrey D. Sachs), Эдвард Барбье (Edward Barbier)) приняла более объемлющую триединую концепцию устойчивого развития, предусматривающую сбалансированное экономическое, социальное и экологичное развитие.

Следующий этап проведения исследований характеризуется активизацией работ по обеспечению процесса реализации концепции в разрезе его элементов на уровне промышленных компаний.

К примеру, под руководством: Анискина Ю.П. – разработаны методы оценки и регулирования инновационной устойчивости компаний; Аньшина В.С. – выполнен комплекс работ по управлению проектами в компании с учетом принципов концепции устойчивого развития; Омельченко И.Н. – решаются задачи по повышению организационно-экономической устойчивости и конкурентоспособности интегрированных предприятий.

В числе заметных зарубежных авторов по теме УР является американский исследователь Джон Элкингтон (John Elkington), предложивший концепцию выстраивания бизнеса, согласно которой предприниматели и менеджеры должны принимать в

расчет не только финансовые показатели, но также социальные и экологические результаты деятельности компании. Значительное число публикаций посвящено разработке механизмов УР компаний. Часть работ по данной теме построены на разработке инструментария по совокупности оценок или интегральной оценке УР компаний (Агафонова М.С., Кондаурова Д.С., Краев А.В., Турищева Е.С.). Подавляющее большинство работ, содержащих в своем названии слова «разработка механизмов УР компаний» направлено на решение задач по повышению устойчивости компаний по отдельным аспектам их деятельности: экономической, финансовой, инвестиционной, инновационной и т.д. Рассмотрение, изучение и анализ материалов исследований различных авторов по проблематике концепции УР позволяет сделать вывод об актуальности и своевременности решения задач по разработке моделей, механизмов и инструментов, способствующих реализации концепции УР на уровне отдельной компании.

Целью диссертационного исследования является создание механизма обеспечения условий деятельности компании в концепции УР с использованием возможностей межорганизационной интеграции.

Для достижения цели поставлены следующие **задачи**:

- 1) систематизировать ключевые условия обеспечения УР на уровне компании;
- 2) определить и научно обосновать модель деятельности компании в концепции УР;
- 3) на основе выбранной модели создать механизм реализации концепции УР на уровне отдельной компании, ориентированный на использование ресурсов и компетенций соответствующих стейкхолдеров;
- 4) разработать финансово-интеграционные методы обеспечения УР компании (УРК).

Объектом исследования являются условия обеспечения УР на уровне отдельной компании на примере строительной компании, работающей в сфере малоэтажного жилищного строительства.

Предметом исследования является:

- 1) научно-методический инструментарий, используемый для создания механизма обеспечения условий деятельности компании в концепции устойчивого развития;
- 2) организационно-экономические отношения между искомой строительной компанией и стейкхолдерами в процессе создания условий УРК.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- 1) разработана концепция целевой модели деятельности компании в современных условиях, заключающихся в реализации концепции УР в конкурентной среде;
- 2) создан механизм реализации целевой модели УРК, отличительной особенностью которого является его построение в виде интегративной системы элементов на основе введения инструментов-регуляторов, оценки и учета ресурсов стейкхолдеров, что способствует практическому осуществлению социально и экологически сбалансированной эффективной экономики развития компании;
- 3) предложены методы создания эффективной межорганизационной интеграции строительной компании и определенных стейкхолдеров, отличительной особенностью которых является оценка и анализ влияния стейкхолдеров на процесс реализации УРК;
- 4) предложены финансово-интеграционные методы организации инфраструктурного проектирования и обеспечения процесса создания новых энергосберегающих

материалов, в основу которых положен разработанный соискателем инструмент облигационного финансирования на базе определения доходности участников инвестиционного проекта.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке нового понятийного аппарата, новых инструментов, новых моделей и механизмов, способствующих эффективной реализации процесса обеспечения условий УРК.

Практическая значимость результатов исследований заключается в том, что предлагаемые в работе решения могут быть использованы менеджментом при разработке управленческих проектов, обеспечивающих эффективную деятельность компании в условиях реализации концепции УР в конкурентной среде.

Методология и методы диссертационного исследования

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ведущих исследователей проблем реализации концепции устойчивого развития. Методология диссертационного исследования строится на системном, комплексном, индикативном и интегративном подходе при решении задач реализации концепции УР в различных его аспектах. В работе применялись методы экономико-математического моделирования, статистического анализа, метод экспертных оценок. Кроме того, для проведения исследования были использованы данные международных консалтинговых компаний, статистической отчетности по странам мира, в том числе, Великобритании, Германии и Российской Федерации, информационно-аналитические материалы, содержащиеся в трудах российских и зарубежных исследований по вопросам устойчивого развития; авторские материалы обследования немецких компаний по вопросам реализации деятельности в концепции устойчивого развития.

Положения, выносимые на защиту

1. Систематизация ключевых условий обеспечения УРК, способствующих постановке задач и разработке программ реализации концепции УР общественных образований разного уровня.

2. Концепция целевой модели УРК в совокупности с предложенной классификацией целей устойчивого развития, экономических ресурсов и инструментов-регуляторов, способствующих повышению результативности работы менеджмента компаний в создании механизма обеспечения УР.

3. Финансово-интеграционные методы организации инфраструктурного проектирования и обеспечения процесса создания новых продуктов, способствующие долгосрочному УР строительной компании.

Понятия, введенные в научный оборот:

- принципы интегративности элементов системы, определяющих реализацию различных аспектов деятельности компании: по составляющим концепции устойчивого развития, механизму обеспечения УРК, формированию структур межорганизационной интеграции;
- интегративная экономика устойчивого развития – социально и экологически сбалансированная эффективная экономика развития компании;

- механизм обеспечения УРК как интегративная система, элементы которой определяют реализацию социально и экологически сбалансированной эффективной экономики развития компании.

Степень достоверности и апробация результатов исследования

Достоверность результатов исследования подтверждена использованием методов статистического и экспертного анализа.

Методологические и научные положения и рекомендации, полученные в результате исследования, были апробированы в ходе докладов и выступлений на 7-ми научно-практических конференциях международного уровня (Москва, 2013-2019 г., Санкт-Петербург 2018 г.). Предложенные методические рекомендации по созданию условий деятельности компании в концепции УР рассмотрены и одобрены руководством холдинга Deutsche Fertighaus Holding AG. Поддержку получила инициированная и реализованная автором программа курсов для заказчиков нового строительства – Bauherrenschule. Результаты работы внедрены в компании Deutsche Fertighaus Holding AG, определенные научно-методические разработки принимаются к использованию в учебном процессе при подготовке бакалавров и магистров на кафедре Промышленной логистики МГТУ им. Н.Э. Баумана, что подтверждается соответствующими документами.

Публикации

По теме диссертации опубликовано 15 работ, полностью отражающих содержание диссертации, общим объемом 12,5 п.л. /10,8 п.л., из них 9 статей объемом 9,9 п.л. /8,2 п.л., в изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

Область исследования

Диссертация соответствует: специальности в соответствии с номенклатурой специальностей научных работников, утвержденной ВАК при Минобрнауки России 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: 10. Менеджмент: 10.8. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса.

Логика и структура работы

Структура и содержание работы соответствуют целям и задачам диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, общих выводов и заключения, списка литературы и приложения. Основной текст диссертации изложен на 182 страницах, содержит 31 рисунок, 19 таблиц. Текст приложений занимает 26 страниц. Список литературы содержит 117 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность темы исследования, сформулированы цели и задачи, определены объект и предмет исследования, обоснованы методы исследования, сформулированы научная новизна и практическая значимость проведенного исследования.

В Главе 1 «Анализ проблем и условий устойчивого развития» исследованы методологические подходы и обобщено современное состояние решения проблем

реализации концепции устойчивого развития; определены ключевые условия осуществления Стратегии УР на уровне отдельной страны; обоснованно определен объект-следования – процесс создания условий обеспечения УР на уровне отдельной компании на примере строительной компании, работающей в сфере малоэтажного жилищного строительства; сформулирована концепция и модель деятельности компании в условиях реализации устойчивого развития, определена совокупность оценочных показателей деятельности строительной компании в концепции устойчивого развития.

Проведенные автором исследование состояния и анализ тенденций реализации концепции УР позволили установить **6 ключевых условий**, выполнение каждого из которых является обязательным для практического осуществления концепции УР на уровне отдельной страны и отдельной компании (Рисунок 1).

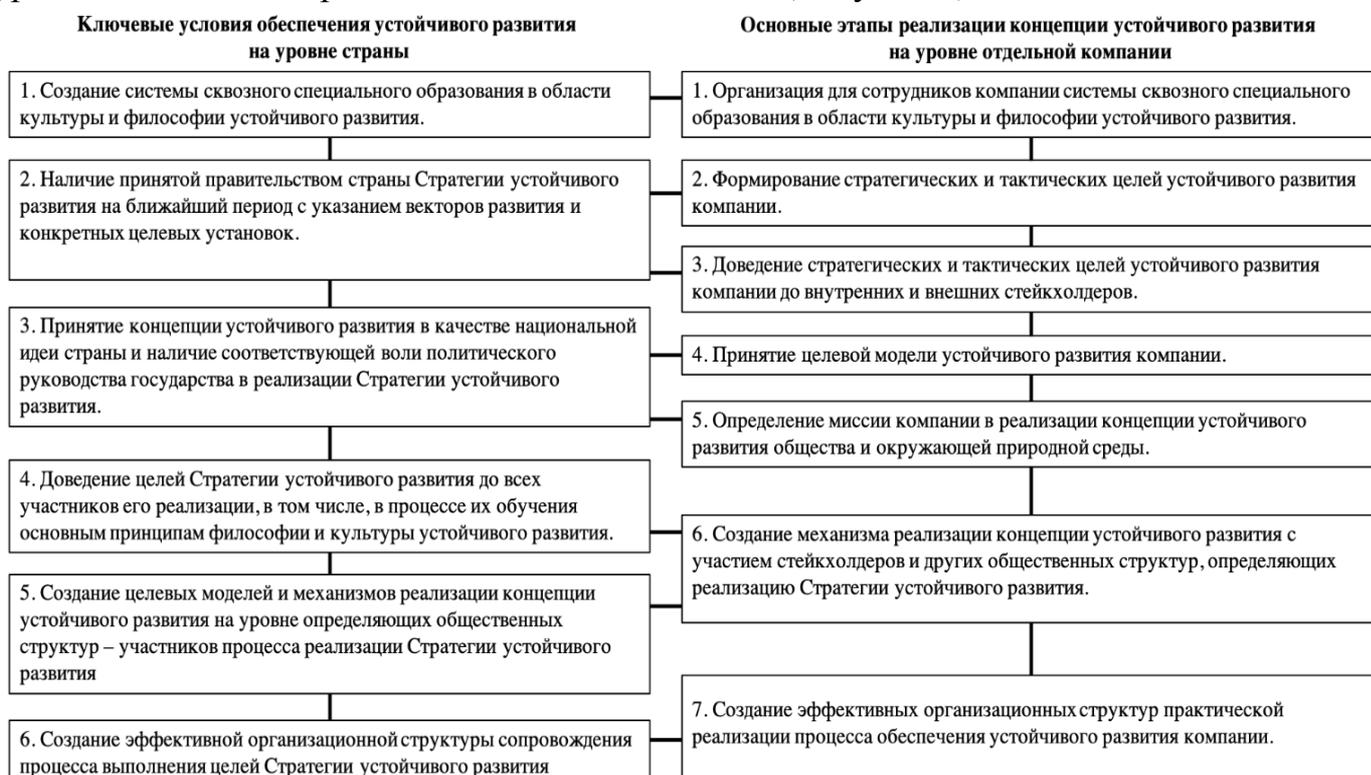


Рисунок 1. Ключевые условия и этапы обеспечения устойчивого развития

Определены основные этапы реализации концепции УР на уровне отдельной компании (Рисунок 1). Первоочередным является принятие целевой модели УРК.

В Стратегии развития Германии до 2030 года поставлена цель экологически и социально приемлемого повышения производительности экономики, а также стабильного и разумного экономического роста.

Применительно к отдельной компании сказанное можно выразить следующим соотношением темпов прироста определенных характерных ключевых показателей трех составляющих устойчивого развития:

$$T_{\text{пр эколог.р.}} \geq T_{\text{пр соц.р.}} \geq T_{\text{пр эконом.р.}} \quad (1)$$

По сути, эти показатели должны отражать цели устойчивого развития, прописанные в Стратегии УР страны и трансформированные на отраслевой и региональные уровни, а далее и на уровень отдельных компаний. Для трансформации целей с более высокого уровня общественных образований на более низкий уровень автором рекомендуется использование индикативного подхода (Рисунок 2).

Для эффективного развития в условиях конкуренции компания должна показывать лучшие результаты своей деятельности в части экономической, социальной и экологической устойчивости в отдельности как относительно самой себя, но что особенно важно, так и в сравнении с другими однородными компаниями в регионе в разрезе своей отрасли (сгруппированными по отраслевому принципу).



Рисунок 2. Трансформация целей по уровням устойчивого развития
На языке формул последние два условия выглядят следующим образом:

$$T_{\text{прэконом.р.}} > 0 \quad (2),$$

$$T_{\text{прэконом.р.}} > T_{\text{прэконом.р.ср.отр-рег}} \quad (3),$$

$$T_{\text{пр соц.р.}} > 0 \quad (4),$$

$$T_{\text{прсоц.р.}} > T_{\text{прсоц.р.ср.отр-рег}} \quad (5),$$

$$T_{\text{пр эколог.р.}} > 0 \quad (6),$$

$$T_{\text{пр эколог.р.}} > T_{\text{пр эколог.р.ср.отр-рег}} \quad (7).$$

Здесь: $T_{\text{прэконом.р.ср.отр-рег}}$, $T_{\text{пр соц.р.ср.отр-рег}}$, $T_{\text{пр эколог.р.ср.отр-рег}}$ – средние темпы прироста характерных ключевых показателей (или их интегральных показателей из определенной совокупности) трех составляющих УР по однородным компаниям в отрасли и региону.

Для объективной оценки эффективности деятельности компании важно еще представлять место, которое занимает компания по соответствующим оценочным показателям не только в динамике, а и в статике – на настоящее время в сопоставлении со средними показателями по однородным компаниям в отрасли и региону. Оценку компании в таком ракурсе предлагается проводить по соотношениям сравнительных показателей по составляющим УР искомой компании ($P_{\text{урк}}$) и средних значений этих показателей по однородным компаниям по отрасли и региону ($P_{\text{ур ср. отр-рег}}$):

$$(P_{\text{урк}} / P_{\text{ур ср. отр-рег}}) \geq 1 \quad (8)$$

В Таблицах (1 – 3) представлены рекомендуемые автором показатели, характеризующие устойчивость по трем составляющим развития, по которым можно сравнивать деятельность однородных компаний. Обратим внимание на показатель – объем продаж по стоимости реализованной продукции. По абсолютной величине этого показателя формируются «весовые» группы однородных предприятий.

2а.	– по стоимости реализованной продукции
2б.	– по объему чистой продукции
2с.	– по объему прибыли

3.	Рентабельность продукции
----	--------------------------

Таблица 1

Сравнительные показатели экономического развития, характеризующие экономическую устойчивость компании	
1.	Объем продаж по стоимости реализованной продукции
2.	Производительность труда, определяемая в расчете на единицу заработной платы работающих:

Таблица 2

Сравнительные показатели социального развития, характеризующие социальную устойчивость компании	
1.	Средняя заработная плата работающих
2.	Стоимостная оценка социального пакета на одного работающего
3.	Материальная помощь, включая субсидии на улучшение жилищных условий на одного работающего

Таблица 3

Сравнительные показатели экологического развития, характеризующие экологическую устойчивость компании	
По производству	
1.	Энергопроизводительность – отношение суммарной стоимости построенных компанией домов к суммарной стоимости использованной энергии в год
2.	Отходы производства – количество кубических метров отходов, приходящихся на единицу стоимости проданных домов (напр., на 1 млн. евро проданных домов)
3.	Доля энергии от возобновляемых источников энергии в производстве в общем пакете потребленной энергии
По выпускаемой продукции	
1.	Средний удельный расход тепловой энергии по построенным домам в расчете на один кв. метр общей площади, кВт-час/кв.м/год
2.	Доля материалов конструкций построенных домов, пригодных для рециклинга после истечения срока эксплуатации дома (80 лет)
3.	Доля энергии от возобновляемых источников энергии в процессе эксплуатации построенных домов в общем пакете потребленной энергии

В Главе 2 «Теоретико-методические основы создания и реализации механизма обеспечения устойчивого развития компании» показано действие комплексного, интегративного и системного подхода в реализации приоритетных направлений УР на уровне отдельной компании. Здесь интегративный подход, опирающийся на принципы интегративности: взаимосвязи, взаимозависимости, взаимовлияния, взаимодействия экономического, социального и экологического развития, способствует их комплексному рассмотрению в единой системе составляющих триединой концепции УР и построение на этой основе целевой модели УР на уровне отдельных компаний.

Исходя из озвученных выше концепции УР и интегративности экономического, социального и экологического развития конкретизируем модель и цели деятельности компании, введением формулы интегративной экономики УРК: **интегративная**

экономика устойчивого развития компании – это социально и экологически сбалансированная эффективная экономика развития компании.

Определение интегративной экономики УР вкупе с соотношениями показателей

УРК представляет собой концепцию целевой модели деятельности компании в современных условиях, заключающихся в реализации концепции УР в конкурентной среде (см. (1)-(8)). Важнейшим условием реализации целевой модели является наличие соответствующего механизма обеспечения УРК, понимаемого как интегративная система элементов, определяющих социально и экологически сбалансированную эффективную экономику развития компании. В составе элементов: цели УР, экономические ресурсы по обеспечению УР компании и инструменты-регуляторы УР. (Рисунок 3).

Отличительной особенностью разработанного автором механизма является учет ресурсов стейкхолдеров и введение инструментов-регуляторов. С помощью инструментов-регуляторов решаются задачи: выполнения условий соответствия принятых компаний целей УР экономическим ресурсам компании, мотивации процесса активизации деятельности компании в направлении реализации выбранных целей УР.

Автором осуществлена классификация инструментов-регуляторов процесса обеспечения УРК четырех видов в зависимости от их предназначения (основные и вспомогательные), места образования и применения (внутренние и внешние), вида действия (прямого и косвенного), продолжительности использования (бессрочного действия и временного действия (срочного – на определенный период)).



Рисунок 3. Механизм обеспечения устойчивого развития компании

Рекомендуется не реже одного раза в год, как правило, в рамках тактического (текущего) планирования осуществлять моделирование (контроллинг) процесса функционирования механизма обеспечения УРК по выше приведенной схеме.

В рамках подсистемы принятия решений просчитываются показатели УР деятельности компании (Рисунок 3). Эти расчетные показатели передаются в блок 4 для

последующего анализа по ранее принятым критериям оценки деятельности компании в концепции интегративной экономики УР (см. (1)–(8)).

Результатом контроллинга является выбор опережающего или уравновешенного вектора развития. На этой основе формируется комплекс управленческих проектов и решений по корректировке элементов механизма обеспечения УРК (целей, экономических ресурсов и инструментов-регуляторов УРК).

На Рисунке 4 показаны области экологичного развития компании на примере динамики показателя энергопотребления по системе KfWBank по определенным периодам времени. В каждом временном периоде обозначены две границы: одна – максимально допустимая величина энергопотребления на отопление дома – не допускается продажа продукции с показателями выше установленной величины (не выдаются разрешения на строительство домов); вторая – минимально установленная величина энергопотребления на отопление дома – заказчик дома с такими показателями и ниже вправе рассчитывать на льготные условия финансирования строительства.

По аналогичной схеме могут быть представлены области изменения других составляющих устойчивого развития. В частности, по показателю заработной платы персонала. В этом случае по периодам развития показываются две границы: нижняя граница – минимальный уровень заработной платы, установленный государственными органами управления; верхняя граница – величина средней заработной платы по отрасли и региону нахождения производственной площадки компании.

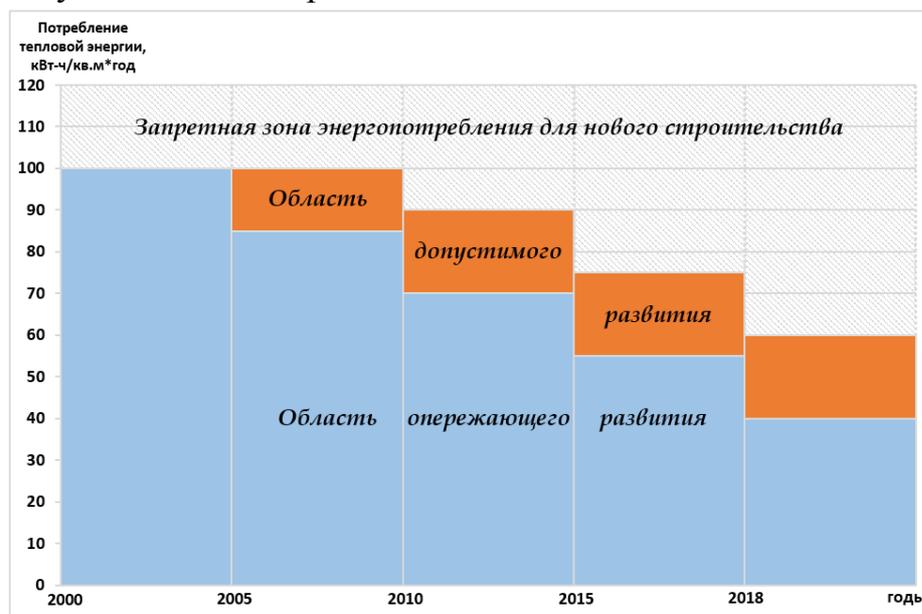


Рисунок 4. Области экологичного развития компании

Основой создания и реализации эффективного механизма обеспечения УРК является **межорганизационная интеграция** с соответствующими общественными образованиями. Анализ элементов механизма обеспечения УРК показал, что качество их настройки друг относительно друга значительным образом определяется внутренними и внешними стейкхолдерами. Влияние внутренних стейкхолдеров на процесс обеспечения УР хоть и является значительным, но все же оно в достаточной степени организовано и управляемо менеджментом компании в пределах его компетенции.

А что касается внешних стейкхолдеров, то степень организованности и управляемости отношений между ними и искомой строительной компанией представляется весьма сложной задачей. Результаты деятельности компании DFH, работающей в весьма жесткой конкурентной бизнес-среде сферы малоэтажного жилищного строительства и представляющей, по сути, открытую систему во многом зависят от степени согласованности и организованности ее действий с внешней средой, с различными организациями, оказывающими на развитие компании прямое или опосредованное влияние. Этот вывод автором сделан, в частности, на основе анализа сетевых графиков по созданию энергоэффективных домов. В таких условиях построить эффективно действующий механизм обеспечения УРК возможно только на базе результативной межорганизационной интеграции. При этом рационально объединять ресурсы и возможности тех организаций, действия которых отвечают принципам интегративности: взаимопонимания друг друга, взаимозависимости друг от друга, взаимовлияния друг на друга, взаимосвязи и взаимодействия друг с другом.

Эффективное выполнение работ предпроизводственной и производственной стадии процесса УР возможно на базе четырех видов и четырех форм межорганизационной интеграции деятельности искомой строительной компании Deutsche Fertighaus Holding AG с организациями-партнерами (Рисунок 5).



Рисунок 5. Виды и формы межорганизационной интеграции участников процесса реализации УР строительной компании

Следует отметить, что практически все представленные формы межорганизационной интеграции строятся по территориально-отраслевому признаку. Их участники представляют территориальные кластеры организаций по видам деятельности. Сетевые альянсы во многом определяют социально-экономическое развитие территорий за счет локализации производств, создания новых рабочих мест и добавленной стоимости. Именно поэтому сетевые альянсы могут получать различного рода преференции со стороны территориальных органов управления. Бизнес-альянсы могут образовываться организациями разного профиля деятельности. В то время как сетевые территориальные альянсы формируются, как правило, из организаций одного профиля, одной отрасли.

В качестве исполнительного органа управления процессом создания условий обеспечения УР в компаниях с масштабом холдинга Deutsche Fertighaus Holding AG

рекомендуется создание в составе менеджмента специализированной организационной структуры – департамента устойчивого развития. Важнейшие задачи департамента – создание условий УРК путем осуществления приоритетных управленческих проектов с участием стейкхолдеров.

В процессе исследований автором в качестве приоритетных для строительной компании определены проекты по обеспечению земельными участками под малоэтажное жилищное строительство и финансовой доступности домостроений. Для решения этих задач в рамках проводимых исследований автором разработана система межорганизационной интеграции строительной компании и определенных стейкхолдеров (Рисунок 6). При этом выбор наиболее значимых стейкхолдеров осуществлялся на ос-

нове результатов анализа сетевых графиков процесса создания домов, матричной оценки влияния стейкхолдеров и интегральной оценки направлений развития энергоэффективного домостроения.



Рисунок 6. Система межорганизационной интеграции

В Главе 3 «Финансово-интеграционные методы реализации механизма обеспечения устойчивого развития компании» представлены разработанные автором модели и методы финансового, организационного и мотивационного обеспечения приоритетных условий практической реализации устойчивого развития строительной компании.

Ниже предлагается решение важнейшего условия УР строительной компании - земельного вопроса на основе разработанной автором соответствующей дорожной карты реализации инфраструктурного проекта (Рисунок 7).

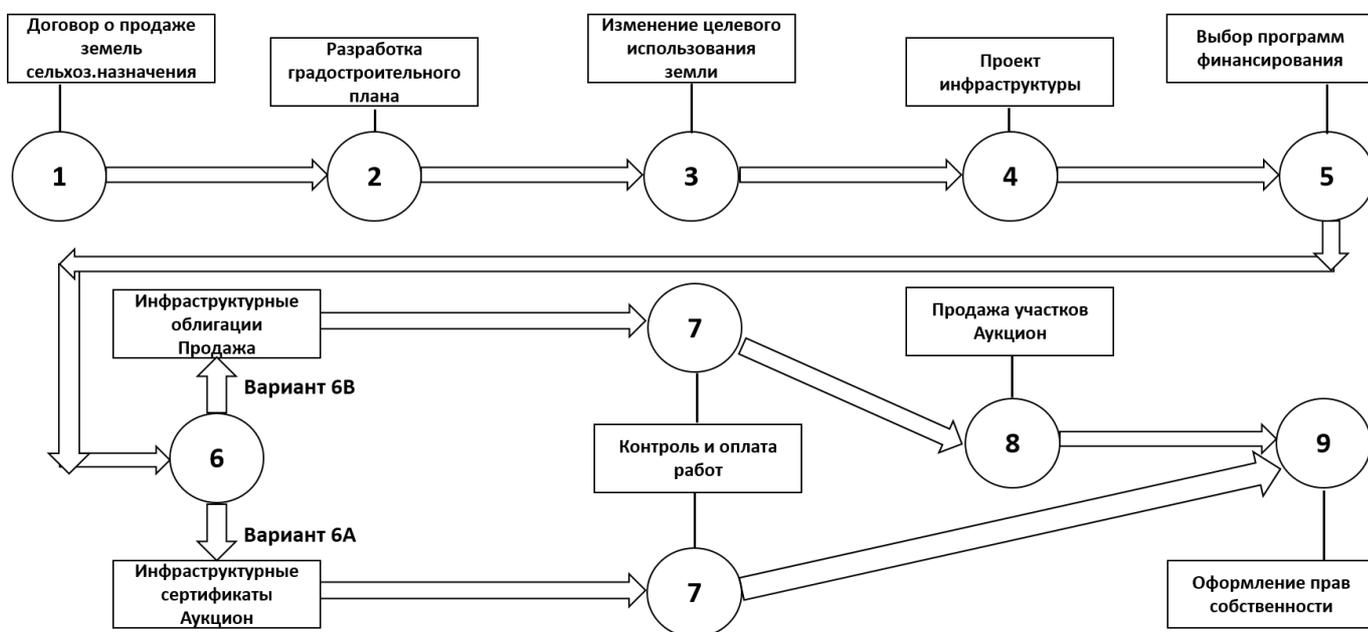


Рисунок 7. Дорожная карта реализации инфраструктурного проекта малоэтажного жилищного строительства

В качестве центрального, координирующего органа в предлагаемой организационной структуре выступает проект-офис, деятельность которого является межорганизационным интегратором, аттрактором – магнитом для заинтересованных стейкхолдеров. Конкретным местом базирования проект-офиса может стать площадка департамента УР соответствующего муниципального образования.

Цель-событие пятого этапа дорожной карты – это выбор конкретных методов финансирования инфраструктурных проектов для обеспечения жилищного строительства. Автором разработаны два варианта методов финансирования на основе: А – инфраструктурных сертификатов; В – инфраструктурных облигаций. Метод финансирования по варианту А реализуется путем проведения аукциона по продаже инфраструктурных сертификатов на конкретные земельные участки с запланированным обустройством. Вариант В. Метод финансирования на основе инфраструктурных облигаций построен на определении доходности инвестора, рассчитываемого в зависимости от коэффициента инвестиционной привлекательности проекта. Величина этого коэффициента устанавливается муниципалитетом, исходя из сопоставления доходности своей и инвестора при учете доходности на инвестиционном рынке (Рисунок 8).

Представленный график (Рисунок 8) дает возможность организаторам инфраструктурного проекта установить наиболее оптимальное значение доходности инвестора, позволяющее заинтересовать и привлечь инвесторов к участию в инфраструктурном проекте и в то же время обеспечить определенный доход муниципалитету, как организатору проекта.

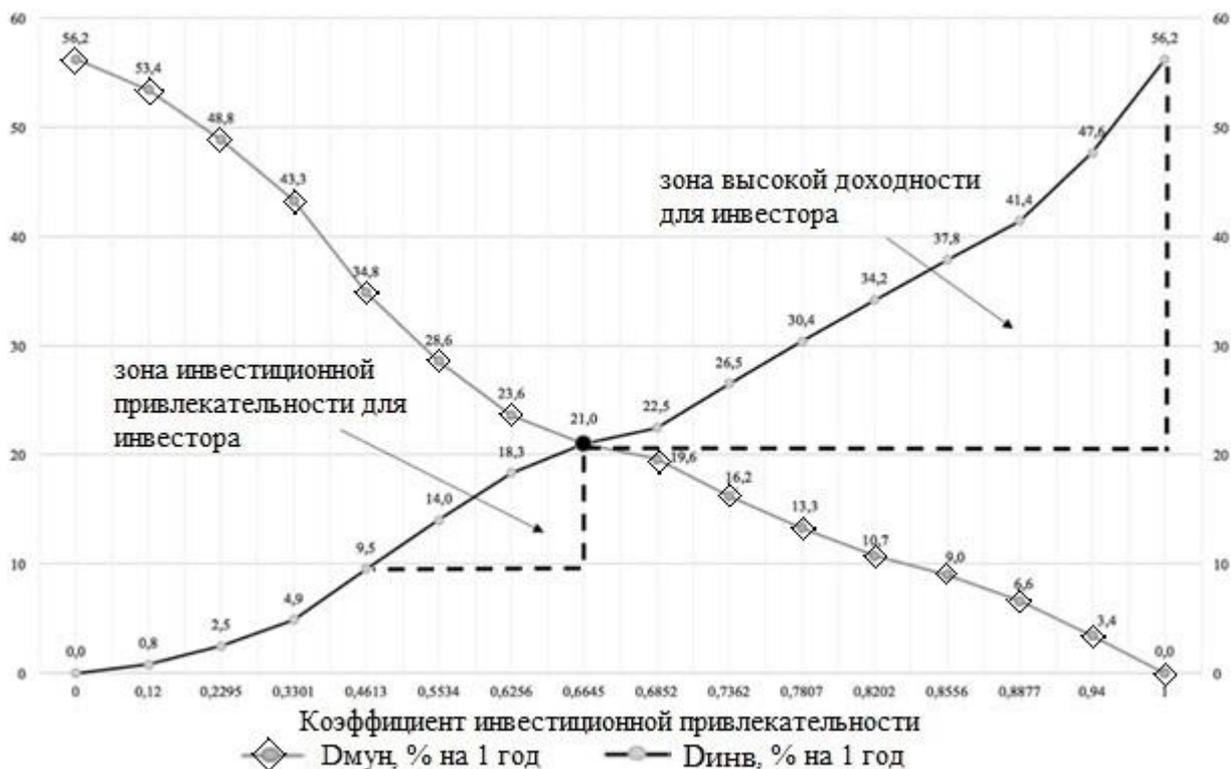


Рисунок 8. График доходности инвестора ($D_{\text{инв.}}$) и муниципалитета ($D_{\text{мун.}}$) в расчете на год в зависимости от коэффициента инвестиционной привлекательности

Анализ двух указанных вариантов позволяет сделать вывод о предпочтительности метода на основе инфраструктурных облигаций (Таблица 4).

Цель-событие седьмого этапа дорожной карты – это выполнение конкретных работ по инфраструктурному обустройству земельных участков под МЖС. Администрирование и оплату этих работ предлагается осуществлять по определенному автором регламенту на основе схемы эскроу-счетов.

Сравнительные характеристики моделей финансирования

Сравнительные характеристики	Инфраструктурные облигации	Инфраструктурный сертификат
Обеспечение	каждые 100 кв. м земельного участка	конкретный земельный участок
Привлечение заемных средств	невозможно	возможно
Наличие свободных средств у участников финансирования	обязательно	необязательно
Временной интервал	одинаковый	одинаковый
Риски	малые риски	средние риски
Доходность от участия в проекте	присутствует	присутствует относительно
Привлечение инвесторов	возможно	проблематично
Количество стадий от начала финансирования до оформления земельного участка в собственность	четыре	три

В системе межорганизационной интеграции важное место отводится решению задач осуществления инновационного и энергоэффективного домостроения. Ниже приведены графики зависимости финансовых затрат на совершенствование энергоэффективных материалов и технологий (Рисунок 9). Видно, что при разумном вложении финансовых средств достижение прогресса в показателях освоенной технологии возможно только до определенного уровня. Стремление «выжать» более высокие показатели из этой технологии ведет к резкому возрастанию финансовых вложений. В этих условиях для обеспечения более высоких показателей, в частности, по энергоэффективности, необходим переход к принципиально новым технологиям – новациям, использование которых создает возможность развития с более высокого уровня (График С на Рисунке 9). Для решения таких задач строительной компании необходимо инициировать формирование межорганизационной интеграции в виде проектной кооперации с соответствующими стейкхолдерами, включая и научные организации.

Автором разработан финансово-интеграционный метод обеспечения процесса создания новых продуктов на примере решения задач по обеспечению энергоэффективности наиболее проблемных конструкций дома, определенных по соответствующей методике интегральной оценки теплопотерь. Финансовое обеспечение проектов по созданию новых энергоэффективных материалов и технологий может осуществляться с использованием разработанного автором метода облигационного финансирования. Этот инструмент позволяет решать задачи мотивации участия строительных компаний в качестве инвесторов в данных проектах. Метод построен на установлении

доходности инвестора в зависимости от коэффициента инвестиционной привлекательности (Рисунок 10).

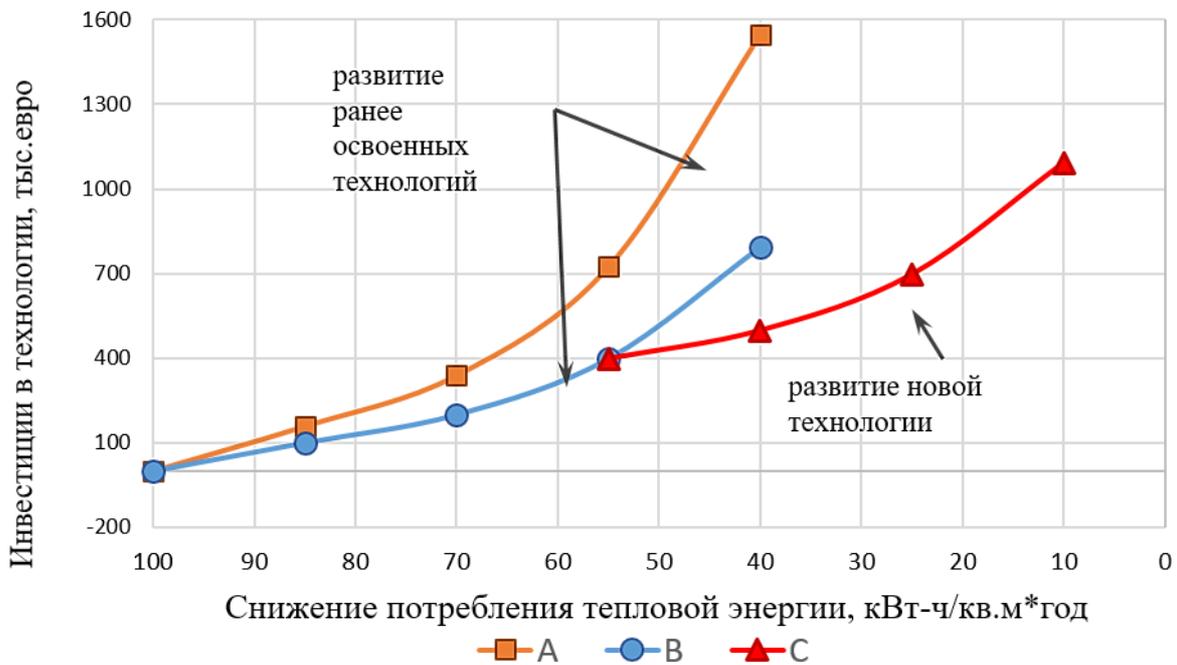


Рисунок 9. Графики зависимости финансовых затрат на совершенствование инноваций в области энергоэффективных материалов и технологий от изменения показателей, характеризующих их теплоизоляционную способность

Создателям и производителям новых материалов такая проектная кооперация привлекательна тем, что: используется экономически выгодный для них метод финансирования проектов; формируется отложенный спрос на новую продукцию, по

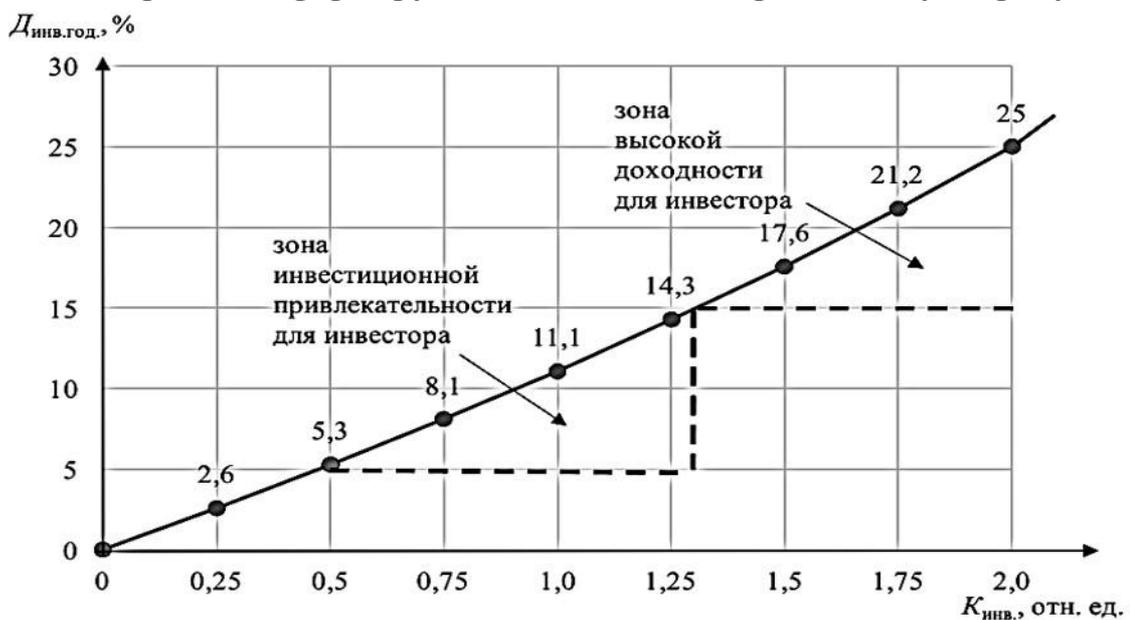


Рисунок 10. Доходность инвестора в расчете на год в зависимости от коэффициента инвестиционной привлекательности

крайней мере, со стороны заинтересованных в ее приобретении пользователей; предоставляется возможность долгосрочного коэволюционного развития и получения синергетического эффекта в результате формирования бизнес-альянсов. Строительные компании – инвесторы проекта получают возможность приобретения инновационного материала по выгодной цене, а также долгосрочного ко-

эволюционного развития и получения синергетического эффекта в результате образования бизнес-альянсов.

В общих выводах и заключении представлены основные выводы и предложения по результатам исследования.

Исследование состояния и анализ тенденций реализации триединой концепции УР показало наличие множества проблем с практической реализацией данной концепции на уровне промышленных компаний.

С целью разрешения данных проблем установлены ключевые условия и этапы реализации процесса обеспечения УР на уровне отдельной компании. Среди ключевых условий выделены, как наименее проработанные, необходимость создания моделей и механизмов обеспечения деятельности компаний в концепции УР. Целевая модель УРК определена как социально и экологически сбалансированная эффективная экономика развития компании. Механизм обеспечения УРК определен как интегративная система целей, экономических ресурсов и инструментов-регуляторов, способствующих реализации выбранной целевой модели УРК.

Предложены методы выбора приоритетных направлений обеспечения УР и наиболее значимых стейкхолдеров. На основании этих методов построена система межорганизационной интеграции, разработаны финансово-интеграционные методы, способствующие решению задач по обеспечению УР строительной компании в части инфраструктурного проектирования, создания новых энергосберегающих материалов, повышения спроса на энергоэффективное домостроение. Предложенные в работе методы финансирования в виде инфраструктурных облигаций и инфраструктурных сертификатов могут быть применены и в других областях бизнеса, где актуально решение задач, связанных с использованием проектного финансирования.

Представленная методика оценки деятельности менеджмента компании по реализации процесса УР строительной компании на примере холдинга Deutsche Fertighaus Holding AG позволяет определить правильность выбранного менеджментом вектора развития компании. Разработанные модели, механизмы и показатели УРК во многом формализованы и при определенной доработке применимы к использованию в соответствующих программах в условиях цифровой экономики.

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Научные статьи в изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России

1. Шааб А. Создание условий устойчивого развития компании на основе системы межорганизационной интеграции // Инновации в менеджменте. 2018. № 3 (17). С. 70-79.(1,2 п.л.)
2. Шааб А. Оценка менеджмента с точки зрения обеспечения устойчивого развития компании // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. № 2 (18). С. 73-79.(0,8 п.л.)
3. Шааб А. Роль менеджмента компании в реализации концепции долгосрочного устойчивого развития // Экономические и социального гуманитарные исследования. 2018. № 1 (17). С. 56- 67. (1,3 п.л.)
4. Шааб А. Модели финансирования и администрирования инфраструктурных проектов // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2017. №4. С. 131-143. (0,8 п.л.)

5. Шааб А. Философско-экономические аспекты обеспечения устойчивого развития // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 3 (15). С. 69-80. (1,4 п.л.)
6. Шааб А. Культура как фактор экономического развития: к истории идеи (критический анализ) // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9 (ч. 1). С. 112-120. (1,0 п.л.) Перечень ВАК, база AGRIS.
7. Шааб А. Организационно-финансовый механизм реализации инфраструктурных проектов в условиях устойчивого развития малоэтажного жилищного строительства // Russian Journal of Management. 2017. Том.5. № 4. С. 586-598. 1,5 п.л.
8. Брче М. А., Шааб А. Организационно-экономический механизм устойчивого развития муниципальных образований // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2016. № 2 (10). С. 56-65. (0,6 п.л./1,1 п.л.)
9. Брче М.А., Шааб А. Доступность инновационного малоэтажного жилищного строительства как социально-экономический приоритет развития общества // Russian Journal of Management. 2016. Том.4. Вып. 2. С. 212-217. (0,4 п.л./0,7 п.л.)

Научные статьи в других изданиях

10. Schaab A. Some aspects of assistance and assessment of sustainable development of companies // Научный диалог: Экономика и менеджмент. Сборник научных трудов, по материалам XVI международной научно-практической конференции 8 августа 2018 г. Изд. ЦНК МОАН. 2018. С. 12-15. (0,2 п.л.)
11. Шааб А. Систематизация ключевых условий обеспечения устойчивого развития компании // Пятые Декартовские чтения «Декартовский дуализм и современная картина мира»: Материалы междунар. научно-практ. конф. (15-16 нояб. 2018, Москва, Зеленоград) / Под общ. ред. А.И. Пирогова, Т.В. Растимешиной. – Ч. 2: Единство субъективности сознания и объективности мира. Человек в современной научной картине мира. – М.: МИЭТ, 2018. С. 185-200. (0,9 п.л.)
12. Шааб А. Трехединая концепция устойчивого развития компаний // Материалы конференций. Межвузовская конференция «Управление наукоемкими компаниями» (20 декабря 2016 г.). Межвузовская конференция с международным участием «Организация, планирование, контроллинг как факторы устойчивого развития» (24 мая 2017 г.). – М.: МИЭТ, 2017. С. 112-120. (0,5 п.л.)
13. Шааб А. Рационализм и культура как взаимоувязанные факторы обеспечения устойчивого развития // Четвертые Декартовские чтения «Рационализм и универсалии культуры»: Мат-лы междунар. научно-практ. конф. (16-17 нояб. 2017, Москва, Зеленоград): Часть 1 / Под общ. ред. А.И. Пирогова, Т.В. Растимешиной. – М.: МИЭТ, 2017. С. 79-90. (0,8 п.л.)
14. Брче М.А., Шааб А. Локализация инновационных технологий на совместных предприятиях в области современного малоэтажного строительства // Инновационное развитие экономики страны: теория, проблемы, решения. Сборник материалов международной научно-практической конференции. – М.: МИЭТ, 2014. С. 31-34. (0,2 п.л./0,4 п.л.)
15. Брче М.А., Шааб А. Оптимизация уровня локализации инновационных технологий в процессе развития совместных предприятий в области малоэтажного строительства (На основе опыта компании OKAL Haus GmbH, Германия) // Инновационное развитие экономики страны: теория, проблемы, решения – 2013. Междуна-

родная научно-практическая конференция: Тезисы докладов. – М.: МИЭТ, 2013. С. 13-16. (0,2 п.л./ 0,4 п.л.)