

УДК 332.871

DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-4-0-4

Селютина Л. Г.

**Формирование инновационных управленческих решений
в современном строительном бизнесе**

Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I
Московский пр., 9, Санкт-Петербург, 190031, Россия
ya.slarisa@ya.ru
orcid.org/0000-0002-2532-9473

*Статья поступила 24 ноября 2018 г.; принята 16 декабря 2018 г.;
опубликована 31 декабря 2018 г.*

Аннотация. Статья посвящена проблемным вопросам совершенствования системы управления строительной сферой. Особое внимание в статье уделено проблеме формирования инновационных управленческих решений в области стратегической адаптации современных строительных предприятий и организаций к внешним изменениям и системе взаимодействий, свойственных инвестиционно-строительному рынку. С учетом полученных результатов исследования изложен авторский подход к формированию управленческих решений по стратегической адаптации строительных бизнес-организаций, которые могут быть успешно реализованы за счет активного участия специалистов по управленческому консультированию. Показано, что консультирование, как профессиональная помощь в решении ключевых проблем и достижении устойчивого успеха в деятельности строительных предприятий малого и среднего бизнеса, является управленческим резервом, рациональное использование которого обеспечит формирование инновационного процесса, являющегося важнейшим фактором стратегической адаптации.

Ключевые слова: стратегические решения; управленческие инновации; строительные бизнес-организации; управленческое консультирование; адаптация.

Информация для цитирования: Селютина Л. Г. Формирование инновационных управленческих решений в современном строительном бизнесе // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2018. Т. 4, № 4. С. 34-43. DOI: 10.18413/2408-9338-4 2018-4-4-0-4

UDC 332.871

Larisa G. Selyutina

**Formation of innovative managerial decisions
in the modern construction business**

Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, 9 Moskovsky Ave.,
St. Petersburg, 190031, Russia
ya.slarisa@ya.ru
orcid.org/0000-0002-2532-9473

Abstract. The article is devoted to the problematic issues of improving the management system of the construction sector. Particular attention is paid to the problem of

formation of management decisions in the field of strategic adaptation of modern construction enterprises and organizations to external changes and the system of interactions inherent in the investment and construction market. Taking into account the obtained results of the study, the author's approach to the formation of management decisions on the strategic adaptation of construction business organizations, which can be successfully implemented through the active participation of management consulting specialists, is presented. It is shown that consulting as a professional assistance in solving key problems and achieving sustainable success in the activities of construction enterprises of small and medium-sized businesses, is a management reserve, whose rational use will ensure the formation of the innovation process, which is the most important factor of strategic adaptation.

Keywords: strategic decisions; management innovations; construction business organizations; management consulting; adaptation.

Information for citation: L. G. Selyutina (2018) Formation of innovative managerial decisions in the modern construction business, Research Results. Technology business and service 4 (4), 34-43. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-4-0-4

Введение

В современных условиях осуществления программы реформирования строительного комплекса в структуре национальной экономики дальнейшее развитие системы менеджмента в строительной сфере базируется на выстраивании научно-обоснованной долгосрочной инновационно-инвестиционной стратегии развития строительных предприятий, ориентированной на адаптацию к реальным условиям хозяйствования. Поэтому актуальным является изучение влияния объективно существующих системообразующих факторов, причин и внешних условий на состояние строительных предприятий (Друкер, 2001; Малеева, 2018; Селютина, Песоцкая, 2018; Chrisholm, 2009). При этом в качестве ключевого направления такого процесса совершенствования можно выделить повышение уровня адаптивности строительных предприятий (организаций), предполагающей необходимость реагирования на изменения, происходящие в динамично развивающейся внешней среде. В этом случае важным источником приращения и поддержания конкурентных преимуществ выступает конструктивное использование в рамках управленческой конкуренции принципа стратегической адаптации предприятий инвестиционно-строительного комплекса.

Разработка управленческих решений по адаптационной стратегии предполагает, с одной стороны, решение задач по адаптации малых и средних строительных предприятий к динамике инновационно-инвестиционной среды с целью достижения соответствия их продукции, работ и услуг современным производственным, технологическим, техническим и другим показателям, идентичным существующим представлениям о свойствах строительной продукции, которые должны удовлетворять потребителя. Для достижения этого необходима интенсификация инновационных процессов, протекающих в сфере строительного бизнеса (Голубев, 2017; Песоцкая, Селютина, 2018; Coleman, 2003; Nakansson, Snehota, 2004). Поэтому можно заключить, что такое производственно-строительное обновление обусловлено очевидностью инновационно-инвестиционных процессов и достигается на основе выработки и принятия инновационных стратегических решений. При формировании адаптационной стратегии следует, с другой стороны, учитывать необходимость и важность процесса рационализации длительных, стратегически значимых взаимодействий строительного предприятия с субъектами инвестиционно-строительного рынка.

Основная часть

Целью проведенного в работе исследования является обоснование авторского подхода к формированию инновационных управленческих решений по стратегической адаптации строительных бизнес-организаций и возможности привлечения средств управленческого консалтинга к решению задач, стоящих перед малыми и средними строительными предприятиями и организациями в процессе их функционирования и инновационного развития.

Материалы и методы исследования. Учитывая комплексный и многоаспектный характер исследуемой проблематики, в работе использованы средства системного анализа и синтеза, сравнительного субъектно-объектного анализа, методы научной абстракции, обобщений, типологизации и моделирования, а также результаты теоретических и практических исследований, выполненных российскими и зарубежными учеными-экономистами по важным аспектам проблем управления строительным бизнесом.

Результаты исследования и их обсуждение. Следует отметить, что для формирования стратегических решений по адаптивному менеджменту целесообразно применять комплексный подход, ориентированный при принятии инновационных решений, с одной стороны, на использование преимуществ процесса взаимодействия предприятия с субъектами конкурентного окружения, а, с другой стороны, предполагающий организованный поиск новых источников повышения инновационного потенциала в рамках проблематики взаимодействия (Егорова, 2012; Малеева, 2015; Vulgakova, Selyutina, 2018; Cohen, 2001). С позиций стратегической адаптации функционирующих бизнес-субъектов строительной сферы, детерминированной активизацией современных рыночных процессов, целесообразно формирование следующих стратегий, с их подразделением на активные и пассивные, что является чрезвычайно важным с инновационной точки зрения:

- стратегия, направленная на рост конкурентных преимуществ, обеспечивающая переход предприятия из одной конкурентной группы в другую с более устойчивым положением;
- стратегия усиления и сохранения рыночных позиций предприятия в группе, к которой оно принадлежит;
- смешанная стратегия, интегрирующая в себе все признаки стратегий усиления конкурентных позиций и роста конкурентных преимуществ.

Первая стратегия – активная, ее модель действий базируется на принятии качественно новых инновационных решений, причем адекватных позитивным результатам других конкурентных предприятий. При этом чтобы достичь поставленной цели, конструктивные стратегические решения следует принимать с учетом использования современной концепции и методов бенчмаркинга.

Вторую стратегию с учетом различных рыночных условий можно рассматривать как активную и пассивную. Когда стратегия усиления и сохранения рыночных позиций предприятия реализуется в условиях стагнации и кризиса инвестиционно-строительного рынка, она будет считаться активной, однако предполагается, что ее реализация выполняется в небольшие временные сроки. При этом такое ограничение в сроках позволяет увеличить скорость прохождения адаптационных процессов. В данном случае уменьшение этой скорости, и вместе с тем усиление рыночных позиций предприятия с их сохранением в конкретной конкурентной группе свидетельствуют о проявлении пассивной стратегии, которую не всегда непременно следует классифицировать как неэффективную и нецелесообразную. Например, данная стратегия будет целесообразна, в частности, если она реализуется на этапе жизненного цикла инвестиционно-строительного рынка, который характеризуется рецессией. В этом случае стратегическим задачам прогрессивного, посту-

пательного развития приходят на смену задачи кумулятивного выживания. Причем важно ориентироваться на бизнес-процессы не лидеров конкурентной среды, как это происходит в случае бенчмаркинга, а на примеры эффективного функционирования ближайших предприятий-конкурентов. Такой подход, безусловно, требует использования других инструментов аналитического аппарата и идентично иных параметров, которые необходимо сформировать в рамках анализа конкурентного окружения таким образом, чтобы они достаточно полно отражали уровень распределения долей рынка между участниками инвестиционно-строительной среды. Учитывая тот факт, что в условиях существования конкурентной мелкодисперсной рыночной среды эти доли невелики, важно актуализировать, обновить задачи поиска предприятий-партнеров и формирования бизнес-среды функционирования строительных организаций – субъектов малого и среднего предпринимательства, включая возможности применения управленческих инструментов длительных, стратегически значимых взаимодействий. Понимая всю сложность решения данных задач в малых и средних строительных предприятиях (организациях), следует подчеркнуть, что их решение, с одной стороны, однозначно необходимо, а с другой стороны – может быть реализовано за счет современных методов, на основе использования системы управленческого консалтинга.

Смешанная стратегия в определенных условиях, диктуемых изменчивой внешней средой, также может быть сформирована как пассивная или активная. Детальная характеристика и особенности реализации смешанной стратегии зависят от соотношения в ней элементов двух других типов стратегий.

Как показывает практика, характер инновационного процесса определяется активностью стратегического поведения предприятия. Поэтому при рассмотрении процесса разработки адаптационной стра-

тегии строительных предприятий будет уместна его аналогия с формированием и анализом стратегии инновационной активности, важным элементом которой и в итоге обеспечивающим ее реализацию является целый комплекс различных мероприятий, программ и планов по обеспечению поиска, создания и внедрения инноваций. В ходе разработки такого рода мероприятий следует учитывать, что это очень трудный процесс, требующий принятия инновационных управленческих решений (Kotler, 2008; Selyutina, 2018). Вследствие чего предлагается использовать деление инновационных управленческих решений на 3 основные группы, в соответствии с классификационными признаками по характеру и уровню сложности процесса принятия решений (рис. 1).

При этом важно подчеркнуть, что разработка стратегии производственно-строительной адаптивности предприятия фокусируется на инновационных управленческих решениях, характеризующихся неоднородностью своей структуры, причем многие из них могут быть успешно реализованы за счет активного участия специалистов по управленческому консультированию. В то же время следует принять во внимание тот факт, что у строительных предприятий малых форм инновационные возможности крайне ограничены, и они весьма заинтересованы в привлечении внешней консультационной помощи. Поэтому есть достаточные основания полагать, что при дифференцированном подходе к выработке инновационных управленческих решений для определения степени необходимости использования услуг бизнес-консультирования важно учитывать следующие факторы:

- характер принимаемых управленческих решений;
- структуру и состояние инновационного потенциала предприятия;
- опыт разработки и реализации инноваций;
- стратегию действий по достижению успеха в конкурентной среде.



Рис. 1. Формирование инновационных управленческих решений в строительном бизнесе

Fig. 1. Formation of innovative management solutions in the construction business

В этом контексте доминантными с позиции оценки возможности и необходимости активного участия специалистов-консультантов становятся задачи по поиску инновационных идей. Это одни из наиболее сложных задач, для решения которых необходимо задействовать наиболее полно инновационный потенциал и обладать большим опытом в идентификации и нахождении путей решения имеющихся проблем в области инновационной деятельности. Ко второму типу задач, решаемых с привлечением квалифицированных бизнес-консультантов, относятся задачи по разработке инновационных строительных проектов. Степень зависимости от внешнего консультирования заметно слабее в сфере организации внедрения инноваций (PwC Россия ..., 2018). При этом следует отметить, что в случае достаточного опыта и объема инновационного потенциала предприятия при разработке и внедрении инновационных стратегий вполне могут обойтись силами своих специалистов. Говоря о важности процесса консультирования по вопросам управления производственно-хозяйственной деятельностью и

инновационного развития строительных предприятий, целесообразно определить методы и приемы, необходимые для решения поставленных задач в данном случае. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что такой методический инструментарий инициирован не столько внутренними причинами, а именно – потребностью предприятия в консультационных услугах, сколько внешними условиями, характеризующими российскую систему управленческого консультирования.

Актуальность консультирования с функциональной точки зрения как средства решения задач инновационного развития предприятия обусловлена довольно значительными преобразованиями, произошедшими в российской экономике за минувшие два десятилетия. Возникла необходимость инициализации и внедрения усовершенствованных, новых методов и технологий менеджмента производственных процессов и трудовых ресурсов. Все это свидетельствует о том, что произошли закономерные, качественные изменения в сфере функционирования российских предприятий, вызвавшие необхо-

димось пересмотреть многие традиционные аксиомы в их управлении. Так, иерархически выстроенная целостная система взаимных связей, характеризующаяся стабильными вертикальными связями, ранее рассматривалась как бесспорное преимущество процветающих предприятий. Однако при вполне определенных условиях рыночной среды она признается несовершенной, поскольку, будучи статичной и негибкой, она не обеспечивает мгновенной управленческой реакции на перемены во внешней среде, а именно это сегодня становится главным козырем в конкурентной борьбе.

Предприятиям в современном мире, чтобы выжить и развиваться в условиях неопределенности, жесткой конкуренции, инновационных вызовов, адаптироваться к непрерывно изменяющимся условиям существования, приходится часто реорганизовывать структуру управления и бизнес-процессов, варьировать стратегии и тактики своей поисковой и адаптационной деятельности.

Вопросы управленческого консультирования сегодня изучают многие российские и зарубежные исследователи (Бузырев, 2015; Токмекова, 2005; Kapferer, 2008; Merrill, 2002). Обобщив существующие точки зрения отечественных и зарубежных представителей научных направлений, школ и концепций в области исследуемой проблематики и принимая во внимание тот факт, что понятия «консалтинг» и «консультирование» являются фактически синонимами и совпадают по своему содержанию, можно выделить два основных подхода к понятию «консультирование».

Согласно первому подходу консультирование является методом улучшения практики управления и совершенствования организации производства. Этот подход успешно может быть применен специалистами как системы внешнего консалтинга, так и внутренней консалтинговой службой любого предприятия или организациями, специализирующимися в области подго-

товки и переподготовки менеджеров высшего звена, решающими проблемы роста производительности труда для повышения результативности строительного бизнеса.

В основе второго подхода к изучению сущности консультирования лежит взаимосвязь этого процесса, прежде всего, с управлением и его функциями. В этом случае происходит некоторое ограничение диапазона консультационных функций, но вместе с тем этот подход позволяет более подробно и детально изучать непрерывно усложняющийся процесс управления в современных условиях инновационного развития экономики и предоставлять рекомендации соответствующих мер по рационализации основных элементов качественного управления производственными процессами. На наш взгляд, несомненно, такая тактика является наиболее результативной в отношении экономической обоснованности и необходимости инновационного развития предприятий. Также она целесообразна для исполнения принципов открытости и автономности, гибкости и адаптивности, нуждающемся в гибком организационном и управленческом содействии, характерном для базовых организационных структур предприятий нового типа.

Вместе с тем, данные подходы не противоречат друг другу, их можно считать взаимодополняющими. Анализ и их интегрирование позволяют сформулировать следующее определение: *управленческое консультирование* – это интеллектуальная профессиональная деятельность по предоставлению высококвалифицированной помощи в решении стоящих перед менеджерами высшего звена и управленческим персоналом предприятий (организаций) проблем в области управления, включая вопросы инновационного менеджмента, осуществляемая в форме советов, рекомендаций, учитываемых при обосновании и принятии управленческих решений.

Данный подход отражает четко очерченный круг вопросов, которые призван решать управленческий консалтинг, вклю-

чая многообразные аспекты управления: от общих – к детально разрабатываемым управленческим решениям.

В основе управленческого консультирования лежит система специальных знаний, опыта применения современных инструментов управления и способности к

инновационному мышлению, ориентированному на инициативную исследовательскую деятельность. Вместе с тем, управленческое консультирование как вид деятельности характеризуется ключевыми понятиями, дефиниционные особенности которых представлены на рис. 2.

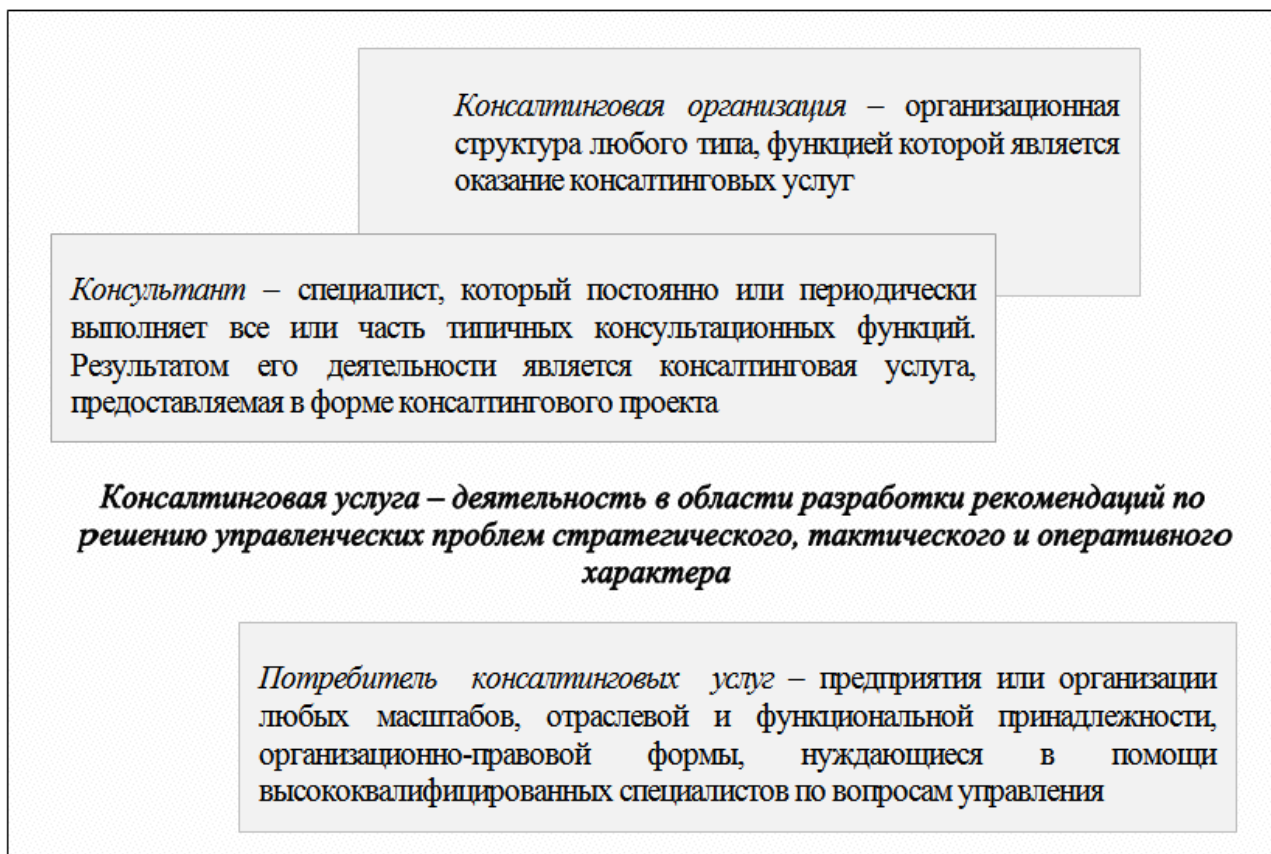


Рис. 2. Ключевые характеристики управленческого консультирования как деятельности по оказанию услуг

Fig. 2. Key characteristics of management consulting as a service delivery activity

При этом важно отметить, что консультирование по вопросам диагностики, анализа и практического решения управленческих и производственных проблем является ядром общей системы услуг, обусловленной деятельностью управленческого персонала. Также отметим, что в состав задач, решение которых нуждается в привлечении квалифицированных консультантов, должна входить также задача по управлению стратегически важными

взаимодействиями строительных предприятий (Селютина, 2015). При этом к числу наиболее значимых задач целесообразно отнести те, которые не просто требуют консалтингового содействия, а решаются в процессе консультирования в области стратегического управления. Среди них предлагается отдельно выделить задачи, связанные с решением следующих вопросов: выявление участников взаимодействия и их ранжирование по стратегиче-

ской значимости для предприятия, получающего консалтинговую услугу; определение коммуникативного потенциала всех участников взаимодействия; анализ конкретных направлений и потенциальных преимуществ взаимодействия; оценка потенциальных результатов взаимодействий с отдельными участниками или всех субъектов в совокупности; структурирование взаимодействий и корректировка траектории воздействия бизнес-субъектов друг на друга; контроль и мониторинг взаимодействия. Следует особо подчеркнуть, что решение последней группы задач необходимо осуществлять как на стратегическом, так и тактическом уровнях управления предприятием. Поэтому, исходя из данной позиции по этому вопросу, важно в рамках менеджмента бизнес-субъектов строительной сферы применять процедуру мониторинга взаимодействия, структурно выстраиваемую с учетом связи стратегии и тактики управления. Такие мониторинговые мероприятия, непременно, требуют привлечения консультантов в сфере управления, причем степень их участия в этом процессе будет различной, в зависимости от интенсивности их действий, типов и периодичности выполняемых ими профессиональных услуг.

Заключение

Таким образом, обобщая все вышеизложенное, приходим к следующему выводу: методический инструментарий по разработке стратегии адаптивности предприятия базируется на инновационных управленческих решениях, которые могут быть успешно реализованы за счет активного участия специалистов по управленческому консультированию. При этом крупный строительный бизнес решает данную сферу вопросов по оптимизации бизнес-процессов собственными силами, а при формировании управленческих решений по стратегической адаптивности строительного бизнеса малых и средних предприятий целесообразно использование си-

стемы внешнего консалтинга. В этом случае консультирование, как профессиональная помощь высшему управленческому составу предприятия в решении его ключевых проблем и достижении устойчивого успеха в его деятельности, является релевантным управленческим резервом. Основными направлениями его использования являются обеспечение формирования перманентно эволюционирующего инновационного процесса как важного и актуального фактора разработки стратегии адаптивности строительного бизнеса, а также реализация принципов современной концепции взаимодействия в процессе управления предприятиями, функционирующими в динамичной и крайне нестабильной экономической среде.

Информация о конфликте интересов:

авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

1. Бузырев В.В. Формирование системы организации инвестирования инновационных процессов в строительстве // Проблемы современной экономики. 2015. № 3. С. 261-264.
2. Голубев А.Н. Актуальные аспекты проблемы совершенствования системы управления строительными предприятиями // Актуальные проблемы современной науки. 2017. № 1 (92). С. 23-24.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. М.: Издательский Дом «Вильямс», 2001. 272 с.
4. Егорова М.А. Управление инвестициями. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУТ, 2012. 90 с.
5. Малеева Т.В. Современные аспекты управления инновационно-инвестиционной деятельностью предприятий строительного комплекса // Теория и практика общественного развития. 2015. № 4. С. 47-49.
6. Малеева Т.В. Современные аспекты учета рисков инновационно-инвестиционных процессов в строительстве // KANT. № 1. 2018. С. 219-221.

7. Песоцкая Е.В., Селютин Л.Г. Применение метода моделирования в управлении инвестиционно-строительной деятельностью // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2018. № 1 (31). С. 58-62.

8. PwC Россия: сайт Международной консалтинговой сети. Пресс-центр. Пресс-релиз за 2018 год. URL: <http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2018> (дата обращения: 10.11.2018).

9. Селютин Л.Г. Системный подход к решению задач в сфере проектирования и управления строительством // Kant. 2015. № 2 (15). С. 71-72.

10. Селютин Л.Г., Песоцкая Е.В. Роль активных стратегий в ориентации строительных предприятий на инновационную модель развития // Профессиональное образование, наука и инновации в XXI веке. Сборник трудов XII Санкт-Петербургского конгресса. СПб., ПГУПС, 2018.

11. Токмекова Т.Н. Управленческое консультирование. М.: МЭСИ, 2005.

12. Bulgakova, K. and Selyutina, L. (2018), "Basics of investment projects selection for the implementation of regional investment programs in the sphere of social house building", *Espacios*, 39 (26), 17.

13. Chrisholm, D. (2009), *Coordination Without Hierarchy. Informal Structures in Multi-organizational Systems*. Berkeley, USA.

14. Cohen, W. A. (2001), *How to make it big as a consultant*. AMACOM. USA.

15. Coleman, J. (2003), *The Mathematics of Collective Action*. London.

16. Hakansson, H. and Snehota, I. (2004), *No business is an island: the network concept of business strategy*, *Scandinavian journal of management*, 12, 124.

17. Kapferer, J.-N. (2008), *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London and Philadelphia.

18. Kotler, P. (2008), *The new strategic brand management*, Kogan page, London and Philadelphia. USA.

19. Merrill, D. (2002). *A Pebble-in-the-Pond Model for Instructional Design*. *Performance Improvement*, 41(7), 41-46.

20. Selyutina, L. G. (2018), *Innovative approach to managerial decision-making in construction business*, *Materials Science Forum*, 931, 1113-1117.

References

1. Buzyrev, V. V. (2015), *Formation of a system for organizing investment in innovation processes in construction*, *Problems of modern economics*, 3, 261-264.

2. Golubev, A. N. (2017), *Important aspects of the problem of improving the system of management of construction enterprises*, *Current problems of modern science*, 1 (92). 23-24.

3. Druker, P. (2001), *Management tasks in the 21st century*: Trans. from English, Izdatel'skiy Dom "Vil'yams", Moscow.

4. Egorova, M. A. (2012), *Upravlenie investitsiyami* [Investment management. Textbook], SPbGUT, St.-Petersburg, Russia.

5. Maleeva, T. V. (2015), *Modern aspects of management of innovation and investment activities of enterprises of the construction complex*, *Theory and practice of social development*, 4, 47-49.

6. Maleeva, T. V. (2018), *Modern aspects of risk accounting innovation and investment processes in construction*, *Kant*, 1, 219-221.

7. Pesotskaya E. V. and Selyutina L. G. (2018), *Application of the modeling method in the management of investment and construction activities*, *Problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri* [Problems of socio-economic development of Siberia], 1 (31), 58-62.

8. PwC Russia: International Consulting Network site. Press Center. Press release for 2018 (Online), available at: <http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2018> (Accessed 10 November 2018).

9. Selyutina, L. G. (2015), *A system approach to solving problems in the field of design and construction management*, *Kant*, 2 (15), 71-72.

10. Selyutina L. G. and Pesotskaya E. V. (2018), *The role of active strategies in the orientation of construction enterprises to an innovative model of development*, Proc. XII St. Petersburg Congress "Professional education, science and innovations in the XXI century", PGUPS, St. Petersburg, Russia.

11. Tokmekova, T. N. (2005), *Management consulting*, MESI Press, Moscow, Russia.

12. Bulgakova, K. and Selyutina, L. (2018), *Basics of investment projects selection for the implementation of regional investment programs in the sphere of social house building*, *Espacios*, 39 (26), 17.

13. Chrisholm, D. (2009), *Coordination Without Hierarchy*. Informal Structures in Multi-organizational Systems. Berkeley, USA.

14. Cohen, W. A. (2001), *How to make it big as a consultant*. AMACOM. USA.

15. Coleman, J. (2003), *The Mathematics of Collective Action*. London.

16. Hakansson, H. and Snehota, I. (2004), *No business is an island: the network concept of business strategy*, Scandinavian journal of management, 12, 124.

17. Kapferer, J.-N. (2008), *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London and Philadelphia.

18. Kotler, P. (2008), *The new strategic brand management*, Kogan page, London and Philadelphia. USA.

19. Merrill, D. (2002), *A Pebble-in-the-Pond Model for Instructional Design*. Performance Improvement, 41(7), 41-46.

20. Selyutina, L. G. (2018), *Innovative approach to managerial decision-making in construction business*, Materials Science Forum, 931, 1113-1117.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Селютина Лариса Григорьевна, профессор, доктор экономических наук, профессор Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I

DATA ABOUT THE AUTHOR

Larisa Grigorievna Selyutina, Professor, Doctor of Economics, Professor of Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University