

УДК 334

¹*Л.Г. Селютина, ²Е.В. Песоцкая, ³Л.И. Егорова*

¹Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, г. Санкт-Петербург

²Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург, email: epes2@mail.ru

³Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, г. Санкт-Петербург

ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ АЛЬЯНСОВ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Ключевые слова: стратегический предпринимательский альянс, управление, консорциум, строительный кластер.

В статье раскрываются основы формирования стратегических предпринимательских альянсов, их организационно-управленческого обеспечения. Исследование опирается на гипотезу о наличии перспектив использования в управлении строительными организациями «мягких» форм взаимодействия – консорциумов. Рассматриваются виды консорциумов, их возможности эффективно функционировать в формате кластерной модели. Анализируются механизмы саморегулирования и государственной поддержки применительно к задачам управления стратегическими предпринимательскими альянсами и региональными строительными кластерами. Обосновывается необходимость и возможность использования двух форм консорциумов с дифференциацией стимулов к рациональным взаимодействиям.

¹*L.G. Selyutina, ²E.V. Pesotskaya, ³L.I. Egorova*

¹Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, St. Petersburg

²Saint-Petersburg State University of Economics, 21 Sadovaya St, St. Petersburg, email: epes2@mail.ru

³Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering, St. Petersburg

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL SUPPORT FOR THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STRATEGIC BUSINESS ALLIANCES IN CONSTRUCTION

Keywords: strategic business alliance, management, consortium, construction cluster.

The article reveals the basics of the formation of strategic business alliances, their organizational and managerial support. The study is based on the hypothesis that there are prospects for the use of “soft” forms of interaction – consortia – in the management of construction organizations. The types of consortia and their possibilities to function effectively in the cluster model format are considered. The mechanisms of self-regulation and state support are analyzed in relation to the tasks of managing strategic business alliances and regional construction clusters. The necessity and possibility of using two forms of consortia with differentiation of incentives for rational interactions are substantiated.

В целях достижения устойчивого экономического развития и наращивания конкурентоспособных на мировом рынке компетенций малое и среднее предпринимательство во всех сферах деятельности переориентировалось на путь развития посредством открытых инноваций за счет выстраивания механизмов интегративного развития бизнеса, которые предполагают объединение ресурсов и компетенций для совместного использования всеми формами бизнеса

в рамках межстрановых и национальных систем предпринимательства.

Государственная поддержка и стимулирование инноваций послужили существенным толчком к развитию инфраструктуры предпринимательства в России, заложили основы предпринимательской экосистемы страны. Именно благодаря гармоничному функционированию инфраструктурных элементов стала возможной интеграция локальных предпринимательских экосистем в еди-

ную сеть, способствующую формированию доверия со стороны инвесторов. В условиях активной модернизации и цифровизации экономики, повышения инновационности и технологизации хозяйственных процессов принципиальным являются простые и понятные правила создания и ведения бизнеса для всех форм предприятий посредством вовлечения малых и средних компаний в создание стратегических предпринимательских альянсов (СПА).

Эти и другие обстоятельства свидетельствуют о необходимости реформирования строительной сферы, отказа от доминирующего механизма, усиливающего неопределенность на строительном рынке, и поиска новых управленческих инструментов, способных активизировать и рационализировать предпринимательство в строительстве, сформировать основу для успешной реализации предпринимательских инициатив, преобразовать строительное предпринимательство в систему, способную изменить вектор его функционирования в направлении наиболее полного удовлетворения сложившихся потребностей в строительной продукции при активном участии в этом процессе как ее потребителей, так и государства.

Целью исследования является анализ организационных форм и организационно-управленческих приемов, обеспечивающих повышение конкурентоспособности строительных организаций за счет рационализации межсубъектных взаимоотношений в условиях формирования и функционирования стратегических предпринимательских альянсов строительного профиля.

Материал и методы исследования

Научно-теоретические основы предпринимательства отражены в трудах зарубежных и российских ученых. Исследованию ключевых особенностей предпринимательской деятельности в строительстве, ее опыту, проблемам и методическому обеспечению посвящены работы ряда отечественных ученых и специалистов [1-3]. В их научных трудах отражены проблемы взаимодействия крупного и малого бизнеса в процессе формирования альянсов и сетей компаний.

В современных исследованиях механизмам управления предпринимательством, их организационно-институциональному наполнению, стимулам к предпринимательской активности и инновационному развитию, управлению государственно-частными взаимодействиями уделяется значительное внимание [4-7].

Тем не менее, остается малоизученным вопрос формирования организационно-управленческого обеспечения функционирования стратегических предпринимательских альянсов в строительстве, позволяющего установить эффективные взаимодействия между всеми участниками строительной деятельности и сбалансировать их интересы, а также повысить предпринимательскую активность в сегментах инвестиционно-строительного рынка. Существующая теоретико-методологическая база экономических исследований содержит обширный инструментарий развития системы предпринимательства, однако по-прежнему не в полной мере раскрыта специфика взаимодействия крупного и малого бизнеса в форме бизнес-альянсов. Недостаточно изучены вопросы развития бизнес-альянсов как субъектов инновационно-предпринимательской системы и влияния инфраструктуры российской системы предпринимательства на способы сотрудничества в рамках бизнес-альянсов, действующих в национальных и межстрановых системах предпринимательства.

Результаты исследования и их обсуждение

Теория и методология управления строительными организациями, проектами, инвестиционно-строительным комплексом (ИСК) в целом, актуализируют проблему формирования СПА, базирующихся на положениях концепции взаимодействия.

Строительные организации, выполняющие в строительных проектах функции девелоперов или обслуживающих организаций (долевых), способны образовывать стратегический предпринимательский альянс, который будет более структурирован, чем некоторая совокупность разрозненных «свободных агентов». Но конкурентные отношения между ними даже в случае вступления

в альянс, безусловно, сохраняются. При этом необходимость взаимодействия с другими звеньями альянса через принадлежащие им организации (производители стройматериалов, владельцы строительной техники и т.п.) повлечёт за собой объективную необходимость распространения влияния на все звенья СПА. Но это влияние не может реализовываться посредством жесткой интеграции (в концерны или на основе долевого участия).

Важно отметить, что все перечисленные выше производители находятся в постоянной активной конкуренции с лидерами отечественного и мирового рынка [8]. Но в этих условиях влиять на их деятельность, стимулировать их развитие, направляя его в сторону конечного результата всевозможными косвенными методами, всем представителям строительной сферы вполне под силу. Организационно-управленческое содержание такого влияния, его оформление в отдельный вид деятельности сводится к «мягкому» структурированию взаимодействий участников стратегических предпринимательских альянсов с другими звеньями – производителями потребляемой продукции и услуг.

Формой «мягкого» структурирования являются консорциумы. Они могут быть представлены в двух формах:

1. Консорциум, основанный на многостороннем, долгосрочном договоре о совместной деятельности и создании органа ее регулирования – не юридического лица (орган регулирования – Совет участников, Директорат и т.п.) (рис. 1).

2. Консорциум, основанный на создании общей управляющей компании – юридического лица в форме некоммерческого партнерства (рис. 2).

Представляется, что использование консорциумов наиболее рационально в региональных стратегических предпринимательских альянсах, где связи между участниками инвестиционно-строительной деятельности более развиты и более стабильны.

К числу стимулов (побудительных причин) к вхождению в СПА (консорциум) можно отнести следующее:

– возможность концентрации ресурсов строительных организаций и смежных с ними;

– достижение стратегической гибкости – свойства, обеспечивающего возможность адаптации участников СПА к динамике внешних факторов;

– учет интересов каждого участника альянса и специфики конкретных проектов.

Консорциум, как самостоятельная организационная форма, обладает следующими основными характеристиками:

1. Они создаются с разными конкретными целями:

– для экономии текущих затрат по реализации каких-либо функций путём их распределения между участниками и централизации их исполнения одним из них в интересах всех: функциональный консорциум;

– для концентрации финансово-инвестиционных ресурсов и реализации инвестиционных проектов: финансово-инвестиционный консорциум;

– для интеграции производственных ресурсов и получения крупных заказов либо освоения производства капиталоемкой, сложной, инновационной продукции.

2. Консорциумы могут носить территориальный характер и приобретать форму кластеров, могут быть отраслевыми и межотраслевыми, территориально-отраслевыми и территориально-межотраслевыми.

3. Консорциумы в зависимости от специфики совместной деятельности могут создавать орган управления, который может иметь статус юридического лица.

Создавая стратегические предпринимательские альянсы в форме консорциумов, удастся достичь качественно новой ситуации – преобразовать ИСК, трансформировать его в эффективно действующую адаптивную систему, т.е. систему предпринимательского типа, адаптивную по своей экономической природе.

Такие преобразования позволяют современному строительству стать драйвером роста отечественной экономики, т.е. позволят решить не только отраслевые задачи, но и ряд сложнейших задач, формирующихся на различных уровнях национального хозяйства. Территориальные консорциумы приводят нас к понятию кластеров.

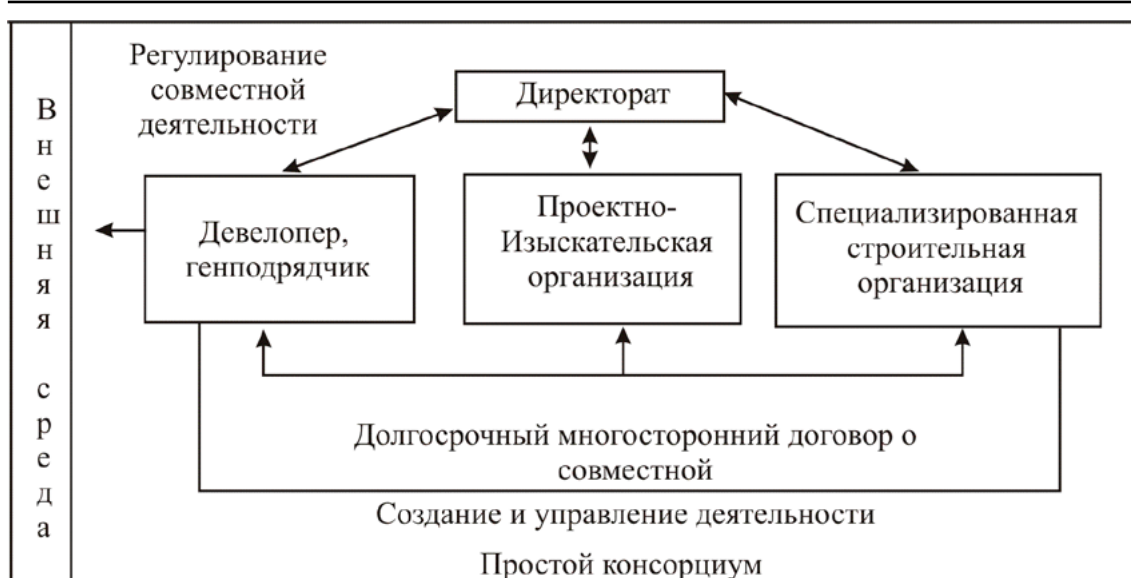


Рис. 1. Простой консорциум



Рис. 2. Развитый консорциум

С организационно-правовой и во многом с экономической точки зрения консорциум является формой существования и функционирования кластеров. Отличие их состоит в том, что кластер позволяет рассматривать более широкий круг участников, чем консорциум, кото-

рый может быть создан в любом звене сети, быть чисто отраслевой организацией [9, 10]. Кластер подразумевает интеграцию не только основных звеньев СПА, но и научных, образовательных, консалтинговых и иных организаций. В кластерах с большим количеством

участников, что характерно для ИСК, целесообразно иметь координирующий орган, который может быть, юридическим лицом. Задачи такого органа – служить источником «законодательства»; вырабатывать правила функционирования участников, нормативную базу; стимулировать кооперацию, однонаправленное и пропорциональное развитие мощностей, разработку и внедрение инноваций, начиная от конечного продукта и охватывая все направления деятельности кластера, способствуя укреплению его организационных связей, а значит и повышению эффективности.

Доказательством целесообразности формирования кластеров являются преимущества «мягких» организационных форм перед «жесткими». «Мягкие» формы:

- позволяют объединяться и получать на этой основе дополнительные эффекты без потери прав собственности;
- позволяют гибко и быстро проводить ротацию состава участников с учетом изменяющихся задач без административных проволочек;
- основаны на эффективной системе стимулов – экономических интересах и добровольности, самостоятельном выборе, коллективной разработке правил и отношений между собой, которые под влиянием обстоятельств могут быть изменены в общих интересах.

В России практически нет опыта создания альянсов, не использующих «жесткие» формы, но преимущества «мягких» форм, подкрепленные международной практикой и представленными обоснованиями, вполне понятны. С учетом преимуществ «мягких» форм предлагается в процессе создания СПА ориентироваться на использование долевой и договорной формы взаимодействий (консорциумы, кластеры). Сочетание договорной и долевой форм взаимодействия участников альянса способно сформировать устойчивые, способные к развитию предпринимательские структуры. Важно отметить, что вступление в СПА – единственный путь развития малых и средних строительных организаций, превращения их в конкурентно-способные предпринимательские структуры, способные длительно функционировать в динамично развивающейся

предпринимательской среде инвестиционно-строительного рынка. Практический опыт ИСК свидетельствует о наличии субъекта, который смог бы взять на себя функции, связанные с созданием и развитием СПА, – в частности, функцию содействия. Представляется, что таким субъектом могут стать саморегулируемые организации (СРО) [11-13]. При стимулировании со стороны заинтересованных государственных институтов система СРО, созданная Российской Федерацией и ее регионах, способна в полной мере реализовать совокупность функций, обеспечивающих межсубъектные взаимодействия. Кроме того, что крайне важно в данном случае, уже существует и функционирует иерархическая структура СРО. Результаты их деятельности часто являются объектом критики, но в целом их существование на строительном рынке вполне оправдано и приносит ощутимую пользу.

Сотрудничество строительных кластеров, организованных в форме консорциумов, членами которых могут стать и концерны, и долевые организации, и представители других отраслей, входящих в СПА, и заинтересованные государственные институты, следует рассматривать как наиболее полную форму государственно-частного взаимодействия и сотрудничества. Строительные кластеры смогут наладить кооперацию с поставщиками оборудования и строительной техники, расположенными в данном регионе или за его пределами. Главное в решении этой задачи – формирование коллективных заказов, снижающих неопределенность в работе поставщиков, делающих их загрузку стабильной и долгосрочной. Саморегулируемые организации в рамках региональных строительных кластеров способны выполнять роль управляющих компаний консорциумов и централизовать некоторые функции, необходимые для реализации взаимодействия между всеми субъектами стратегических предпринимательских альянсов. В СРО могут входить и иные организации:

- финансово-инвестиционные;
- оптово-торговые;
- научно-технические и образовательные.

Одним из важнейших звеньев кластера является научно-техническая и об-

разовательная сфера. В данной сфере эффект может быть достигнут за счет объединения (при вхождении в альянс) научно-исследовательских и проектных институтов и лабораторий, проектно-архитектурных бюро, профессионально ориентированных высших и средних учебных заведений. Функционирование научно-образовательных организаций может осуществляться на основе одной из трех форм:

- как и в настоящее время, быть государственными или государственно-частными с участием в них консорциумов (кластеров), либо инвесторов–заказчиков, пользующихся результатами их деятельности (новые материалы, технологии, техника, кадры), либо пайщиков;

- быть частно–кооперативными, создаваемыми на долевой основе в рамках кластеров либо несколькими кластерами (консорциумами) на уровне страны (к таким долевым организациям можно отнести, например, ВУЗы, НИИ, крупные КБ);

- создаваться крупными консорциумами либо предприятиями, входящими в их состав (КБ, исследовательские лаборатории).

При указанной организации научно-образовательной деятельности участники СПА не ограничатся функцией инвестирования, смогут выполнять роль опытно–экспериментальной базы и базы производственной практики для обучающихся в образовательных организациях [14]. Выпускники таких организаций смогут усилить кадровый состав участников СПА, что повысит их конкурентоспособность. Внедрение в ИСК указанной модели организационного устройства повлечет за собой изменение механизма выгодополучения. Представители последующих этапов воспроизводственного цикла будут вынуждены финансировать деятельность и развитие представителей предыдущих уже потому, что они станут их неотъемлемыми частями. Развитие «жесткой» и «мягкой» форм структурирования стратегических предпринимательских альянсов нуждается в стимулировании со стороны государства. Можно выделить несколько направлений такого стимулирования.

Во-первых, использование стимулов, схожих с теми, что применяются в рамках создаваемых особых (свободных)

экономических зон, которые призваны поддерживать формирование долевых форм кооперации на базе действующих или вновь создаваемых предприятий и организаций;

Во-вторых, использование стимулов, схожих с созданием и/или финансированием на государственно-частных основах тех или иных организаций с их сдачей (или без неё) в концессию как крупным компаниям, так и кластерам (консорциумам).

В-третьих, использование стимулов, формируемых на основе совместного государственно–частного партнёрства в осуществлении проектов комплексной застройки территории, снижающих до минимума на длительных промежутках времени неопределенность относительно будущего функционирования всех участников СПА.

Важнейшим звеном, включенным в структуру стратегического предпринимательского альянса, является звено, образуемое субъектами, выполняющими финансово-инвестиционные функции. Обособление таких субъектов несколько условно, т.к. финансово-инвестиционные функции частично выполняют и строительные организации, и заказчики, и так называемые дольщики при строительстве многоквартирных жилых зданий [15, с. 40]. Но следует выделить профессиональные, специализированные финансовые организации, а, значит, и их функции и перспективы в рамках СПА, а также формы их взаимодействия с другими источниками финансирования инвестиций.

На сегодняшний день инвестиционное финансирование как проектное целевое финансирование строительства со стороны профессиональных финансовых организаций (за исключением специализированных государственных фондов, как, например, дорожный фонд), а также со стороны специальных инвестиционных государственных банков (в первую очередь, Внешэкономбанка) практически отсутствует. Коммерческие банки не заинтересованы в предоставлении производителям строительной продукции инвестиционных кредитов, т.е. кредитов (под низкие проценты на длительный срок с небольшими залогами либо вообще без залогов), предназна-

ченных для реализации инвестиционных проектов. Участникам строительных проектов приходится пользоваться краткосрочными и, в редких случаях, среднесрочными коммерческими кредитами, выдаваемыми на текущие нужды, как правило, на пополнение оборотных средств под высокие проценты и в меньших, чем это необходимо, объемах. Но использование коммерческих банковских кредитов на строительство зданий – один из главных факторов, увеличивающих стоимость строительства и повышающих риски строительных проектов для их участников. Между тем, можно предложить ряд решений, способных улучшить ситуацию с финансированием строительства и стимулировать развитие конкуренции, в первую очередь, среди застройщиков-девелоперов. К ним можно отнести следующее.

При строительстве зданий для государственных нужд и нужд коммерческих потребителей, частных индивидуальных застройщиков строительство может осуществляться на позаказной основе. Заказчик–инвестор, исходя из своих запросов и возможностей, выбирает место строительства, проект строительства и генподрядчика, который обладает хорошей деловой репутацией, выставляет меньшую цену. Заказчик–застройщик выполняет и функцию инвестора. Он также может пользоваться кредитными ресурсами. Чаще всего, при позаказном строительстве проект начинается при высоких гарантиях того, что инвестор располагает необходимым капиталом. Срывы в финансировании при данной форме его осуществления большой урон наносят именно инвестору, являющимся в данном случае и потребителем строительной продукции.

В сфере деятельности девелоперов при привлечении кредитов и, тем более, с привлеченными дольщиками, могут понести потери и сами застройщики, и кредиторы, и дольщики. Наиболее действенный механизм финансирования строительства – строительство на основе проектного инвестиционного кредитования с расчетом по мере продажи построенного здания (при условии равного доступа к финансам всех застройщиков). Стремление быстрее реализовать (продать) объект или его части

при низких задолженностях и наличии на рынке других готовых объектов усиливает позиции покупателей и создает предпосылки для снижения цены. Для такого кредитования необходимы определенные условия. Российская практика наглядно показала, что главное направление в решении указанной задачи лежит в плоскости создания специализированных государственных или государственно-частных банков. Достаточно вспомнить эффективную, в целом, работу Россельхозбанка. Представляется, что в российской практике целесообразно создание государственно-частного специализированного Земельно-строительного банка. Создание такого банка будет и шагом к развитию государственно-частного партнерства, и эффективным инструментом развития предпринимательства в сфере строительства.

Механизм создания Земельно-строительного банка может выглядеть следующим образом: государство вносит средства в уставной фонд, другую часть уставного фонда формируют региональные саморегулируемые организации. Последние могут создать специальный фонд, который будет наполняться денежными средствами от перечислений членов регионального СРО, а так же их дочерних предприятий. Земельно-строительный банк, соответственно, должен иметь свои филиалы в тех регионах, чьи СРО участвовали в его учреждении. Основная функция Земельно-строительного банка – кредитование строительных организаций – членов СРО и по их заявкам их дочерних предприятий. Кроме этих организаций он может кредитовать и приобретателей недвижимости. Кредитуя Земельно-строительный банк средствами ЦБ РФ, государство должно устанавливать нормативный процент доходности сверх ставки рефинансирования. Дочерней структурой Земельно-строительного банка может стать мощная лизинговая компания с отделениями в регионах, которая будет финансировать сделки по приобретению строительной техники и оборудования для производства стройматериалов, конструкций и сложных технических систем. Банку следует ориентироваться на финансирование, главным образом, крупной и массовой застройки, предоставляя кредиты

под конкретные строительные проекты в зависимости от нормативных сроков их строительства.

Выводы

Вышеизложенное позволяет сформулировать принципиально важный вывод – предпринимательская деятельность в строительстве, представленная большим количеством ее разнообразных субъектов, образующих СПА, может быть упорядочена и переведена в форму согласованной, сбалансированной деятельности за счет проведения ряда структурных изменений на основе развития механизмов государственно-частного взаимодействия и коллективного самодействия субъектов альянса. Инвестиционно-строительный комплекс после осуществления соответствующих мероприятий способен приобрести черты интегрированной (упорядоченной, структурированной, действующей по сформулированным правилам, развивающейся) структуры предпринимательского типа, функционирующей на конкурентной основе, способной «настраиваться» на реальные нужды потребительского рынка и, поэтому, развиваться более эффективно, чем в настоящее время.

Развитие ИСК на основе создания СПА целесообразно в условиях увеличения объемов строительства. Увеличивать объемы строительства в современных условиях следует комплексно, расширяя освоение новых территорий. Но освоение новой территории на принципах комплексности под силу

нескольким строительным компаниям, действующим в условиях конкуренции за потребителя, и при поддержке органов госрегулирования (комитетов по строительству). При этом для увеличения платежеспособного спроса, пропорционально возрастающим возможностям по увеличению объемов строительства, становится необходимым снижение стоимости одного квадратного метра общей площади жилых домов. Для достижения пропорциональности между спросом и предложением предлагается оптимизировать отношения между производителями строительной продукции и её потребителями на основе использования системы организационно-экономических моделей и свойственных им инструментов, позволяющих учитывать, как интересы разных групп производителей, так и интересы разных групп потребителей.

Функционирование стратегических предпринимательских альянсов нуждается в организационной помощи со стороны государства, основанной на принципах государственно-частного партнерства. Создание СПА позволит упорядочить предпринимательскую деятельность в строительстве, придать ей согласованный, сбалансированный характер. Принципам создания стратегических предпринимательских альянсов соответствуют подходы и методический инструментарий, используемый при формировании организаций на долевой основе, а также объединений в форме консорциумов.

Библиографический список

1. Суворова А.П. Организация корпоративных систем строительного комплекса региона: Монография. Йошкар-Ола: МарГТУ, 2005. 331 с.
2. Egorova L. et al. Actual aspects of modeling method application in organization of construction management. IOP Conference Series: MSE. 2019. V. 687. P. 044005.
3. Селютина Л.Г., Песоцкая Е.В. Проблема систематизации рисков инновационно-инвестиционных процессов в обеспечении конкурентоспособности строительных предприятий // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. № 3 (111). С. 87-91.
4. Слинкова О.К., Скачков Р.А. Анализ научных подходов к определению сущности целеполагания и его роль в процессе управления // Известия Уральского государственного экономического университета. 2015. № 3 (59). С. 65-72.
5. Песоцкая Е.В., Селютина Л.Г., Сотавов А.К. Методологические аспекты формирования предпринимательской модели деятельности предприятий строительного комплекса // Научное обозрение: теория и практика. 2021. Т. 11. № 5 (85). С. 1418-1433

6. Дафт Р. Теория организации / Пер. с англ. М.: Изд-во «Юнити», 2006.
7. Todericiu R., Boanta A. Knowledge Retention within Small and Mediumsized Enterprises. *Studies in Business and Economics*. 2019. Vol. 14. No 3. P. 231-238.
8. Govoreanu A. et al. Priority management – a direction towards competitiveness. *Studies in Business and Economics*. 2010. № 5(3). P. 171-184.
9. Песоцкая Е.В., Селютина Л.Г., Бородунова В.В. Методологические аспекты управления конкурентоспособностью промышленных предприятий в условиях современной экономики // *Кант*. 2020. № 4 (37). С. 191-195.
10. Смирнов Е.Б. Механизмы формирования партнерских отношений между заказчиком и подрядчиком в инвестиционно-строительном проекте // *Вестник гражданских инженеров* 2012. № 2. С. 307-314.
11. Maleeva T.V. et al. Management of housing construction and reconstruction of the housing stock based on the modern concept of forming marketing investment decisions. *IOP Conf. Ser.: MSE*. 2019. P. 077030.
12. Селютина Л.Г. Современные аспекты формирования управленческих инноваций для реализации стратегических решений в строительном бизнесе // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2019. Т. 17. № 1. С. 41-48.
13. Хакимов А.Х. Проблемы управления конкурентоспособностью российских предпринимательских структур и пути их решения. СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2019. 200 с.
14. Ксенофонтова Т.Ю. Исследование взаимосвязей субъектов и объектов рыночных отношений при коммерциализации интеллектуальной собственности // *Современные проблемы науки и образования*. 2013. № 4. С. 219.
15. Селютина Л.Г. Формирование инновационных управленческих решений в современном строительном бизнесе // *Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса*. 2018. Т. 4. № 4. С. 34-43.