



Актуальные аспекты управления строительным предприятием при замещении традиционного менеджмента интерактивным

© И.Ю. Чубаркина, В.А. Шумихина, Д.М. Самсонова

Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет,
г. Москва, Россия

Резюме: В настоящее время строительные предприятия России все чаще сталкиваются с проблемой отсутствия качественной системы управления персоналом. Многие из них привержены традиционному менеджменту. Данный подход препятствует привнесению инноваций и снижает уровень мотивации каждого сотрудника. Такие негативные последствия являются причиной снижения экономической эффективности предприятий. Наряду с традиционным существует инновационный менеджмент, результатом которого является максимальная вовлеченность сотрудников в рабочий процесс, ощущение собственной ценности, внимание со стороны руководителей. Цель работы заключается в проведении комплексного анализа традиционного и интерактивного менеджмента и определении наиболее эффективного подхода к управлению персоналом. Для проведения исследования по выявлению зависимости стабильности функционирования предприятия от сильных и слабых сторон кадровой политики был осуществлен SNW-анализ строительного предприятия. Также в процессе работы использовались методы логического анализа. В результате проведенного анализа и выявления слабых сторон внутренней структуры строительного предприятия были сформированы пути улучшения организации работы за счет использования интерактивного менеджмента. Анализ позиций интерактивного менеджмента показал, что данный подход позволяет обеспечить каждого сотрудника возможностью самореализации в его профессиональной деятельности. Можно заключить, что интеллектуальное и эмоциональное признание сотрудников является важной составляющей при построении эффективной стратегии предприятия. Такое взаимодействие способствует улучшению внутреннего климата предприятия, что благотворно сказывается на объемах производимой продукции и положительно влияет на весь масштаб управления в сфере недвижимости.

Ключевые слова: традиционный менеджмент, интерактивный менеджмент, управление персоналом, стратегия, корпоративные ценности

Для цитирования: Чубаркина И.Ю., Шумихина В.А., Самсонова Д.М. Актуальные аспекты управления строительным предприятием при замещении традиционного менеджмента интерактивным. *Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость*. 2021. Т. 11. № 2. С. 218–231. <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-2-218-231>

Current aspects of managing a construction company when replacing conventional management with interactive management

Irina Yu. Chubarkina, Valeriya A. Shumikhina, Darya M. Samsonova

National Research University Moscow State University of Civil Engineering, Moscow, Russia

Abstract: Currently, construction companies in Russia are increasingly facing a lack of a high-quality human resources (HR). Many such companies apply the principles of conventional management. This approach hinders innovation and reduces employees' motivation, which factors eventually decrease the cost-effectiveness of enterprises. Conversely, innovative management implies the maximum involvement of employees in the work process, a feeling of self-esteem and attention from managers. In this work, an analysis of conventional and interactive management is conducted to determine the most effective approach to HR management. An SNW-analysis of a construction company was carried out to reveal the dependence between the stable functioning of an enterprise and the strengths and weaknesses of HR policy. In addition, the methods of logical analysis were used. The analysis and identification of weaknesses in the internal structure of the construction company resulted in an improvement

strategy of work organisation by using interactive management. Interactive management provides each employee with an opportunity to realise their potential in profession and career. It can be concluded that both the intellectual and emotional recognition of employees is an important component in building an effective enterprise strategy. Such cooperation contributes to the improvement of the domestic climate in the enterprise, which has a beneficial effect on the production and standards in real estate management.

Keywords: traditional management, innovation management, personnel management, strategy, corporate values

For citation: Chubarkina IYu, Shumikhina VA, Samsonova DM. Current aspects of managing a construction company when replacing conventional management with interactive management. *Izvestiya vuzov. Investitsii. Stroitel'stvo. Nedvizhimost = Proceedings of Universities. Investment. Construction. Real estate*. 2021;11(2):218–231. (In Russ.) <https://doi.org/10.21285/2227-2917-2021-2-218-231>

Введение

Российские организации все чаще сталкиваются с проблемой отсутствия эффективного менеджмента. В настоящее время существует определенное несоответствие между возрастающей необходимостью в качественном выполнении функций управления коллективом и состоянием кадрового состава, осуществляющего данные функции.

Вопрос управления персоналом достаточно важен и для самого коллектива. Совершенная модель взаимодействия подразумевает качественное и своевременное выполнение работы каждым сотрудником и отсутствие чрезмерной требовательности руководителя. Однако в современном мире все чаще встречаются ситуации, при которых работодатель ставит в приоритет увеличение эффективности и производительности предприятия, жертвуя при этом внутренней корпоративной политикой и должной реализацией потенциала каждого отдельного сотрудника [1].

На сегодняшний день качественное управление персоналом является главной составляющей эффективной экономической политики предприятия. Недостаток должного уровня управления приводит к падению качества производимых товаров и оказанных услуг, что сказывается на смещении позиции компании в худшую сторону и повышает вероятность банкротства [2].

Строительство считается одной из наиболее емких и масштабных отраслей. Ее характерной особенностью является большая вовлеченность трудовых ресурсов и профессиональных кадров. Принимая во внимание этот фактор, система управления должна обеспечивать высокий уровень взаимодействия работников между собой и с руководством и одновременно с этим учитывать специфику производства, выраженную следующими особенностями:

1. Обеспечение качественного управления рабочим коллективом вызывает определенные трудности, так как велик масштаб работ.

2. Строительные работы осуществляются в часто меняющихся климатических условиях, которые влияют на технологию выполнения данных работ. В таких условиях необходим высокий уровень мотивации сотрудников и объективная оценка результатов их деятельности.

Для строительства каждого конкретного объекта достаточно трудно подобрать команду специалистов, обладающих высокой квалификацией, с учетом особенностей этого объекта. Основная проблема заключается в неполной реализации потенциала кадрового состава.

Наиболее актуальными проблемами являются:

- уход специалистов высокого уровня (им не делегируют решение важных задач);
- отсутствие надлежащего уровня управления персоналом;
- существование «квалификационной ямы» и некомпетентность руководителей;
- напряженная атмосфера в коллективе;
- слабая система мотивации сотрудников, и, как следствие, низкая инициативность работников.

Материалы и методы исследования

Реальная практика работы показывает, что часто в управлении персоналом отсутствует качественное взаимодействие между сотрудниками и руководителями. Логичным последствием является возникновение сложностей с планированием долгосрочных целей и реализацией стратегий развития предприятия. Суть проблемы заключается в том, что руководители имеют искаженное отношение к персоналу, как к издержкам, и в основном не учитывают личные потребности, мотивы поступков, проблемы и цели своих подчиненных. Результа-

том такого отношения является низкая мотивация и слабая реализация собственного потенциала кадрового состава, что приводит к потере заинтересованности сотрудников в успешной реализации стратегий предприятия. Решить данную проблему можно, изменив отношение руководства к персоналу: оно должно воспринимать сотрудников не как издержки, а как ресурс, что, несомненно, повысит результативность управления [3].

Грамотное управление персоналом с применением социальных, психологических аспектов кадров может изменить качество работы сотрудников, что позволит каждому осознать ценность и значимость личного профессионального вклада в развитие компании и ее устойчивое функционирование на рынке, а также будет способствовать увеличению прибыли строительного предприятия [4].

Основным инструментом развития строительного предприятия и управления им является грамотно разработанная и реализуемая стратегия.

Стратегия в менеджменте – это управленческие действия, которые необходимы для постановки задач с целью поддержания нормального функционирования предприятия и поддержки его взаимоотношений с внешними элементами [5]. Важной составляющей является разработка политики, планирования и распределения ресурсов предприятия. Данный процесс сопровождается контролем промежуточных результатов и своевременное изменение стратегического плана на будущее [6]. При выборе стратегии важно выделить конкретные мероприятия, направленные на достижение поставленных целей, и ресурсы, необходимые для их реализации.

Безусловно, для успешной реализации стратегии необходимо, чтобы она сопровождалась грамотным выполнением управленческих функций [7]. На менеджеров возложена большая ответственность при проведении планирования, организации рабочего процесса, мотивации персонала и контроле выполнения микро- и макрозадач.

На сегодняшний день многие предприятия привержены традиционному менеджменту. В его основе лежит такая иерархическая структура, при которой основные организационные и стратегические решения принимаются определенным привилегированным кругом людей.

Характерной чертой традиционного менеджмента являются директивные методы управления. Данный тип менеджмента не подразумевает роль сотрудника как части единой команды. Менеджер является силь-

ным руководителем, но чрезмерная независимость, авторитарность и отсутствие делегирования обязанностей приводят к разобщенности внутри коллектива. Разногласия неизбежны, так как менеджер просто передает инструкции исполнителям. Основная масса сотрудников предприятия с традиционной системой управления являются лишь исполнителями, владеющими только таким количеством ограниченной информации, которое необходимо для выполнения их задач в данный момент [8]. Минимальное количество информации не позволяет сотрудникам принимать участие в корректировке и обсуждении главных задач предприятия и стратегических решений.

При эффективном построении организационной структуры система управления должна иметь обратную связь для того, чтобы оперативно реагировать на запросы потребителя. Однако в данный момент четко прослеживается тенденция отсутствия качественного и регулярного мониторинга этих изменений.

Иерархия традиционного менеджмента (рис. 1) наглядно показывает ситуацию, при которой важные стратегические задачи решаются на верхнем уровне и далее направляются руководством как указания, не подлежащие корректировкам.

В организационной структуре предприятий на данный момент прослеживается тенденция отсутствия специализации команд для решения различных задач. Даже самая слаженная и компетентная команда специалистов не в состоянии идеально справиться со всеми поставленными задачами и охватить полный комплекс проблем развития предприятия. Таким образом, функционирование одной команды для организации среднего размера совершенно недостаточно. Не менее важной составляющей устойчивого развития предприятия является способность команд гибко менять свою структуру и состав [9]. Традиционное управление не учитывает многовариантность развития событий, являющихся следствием принимаемых решений, в рамках него цели рассматриваются не в совокупности, а изолированно. Планирование осуществляется по готовым шаблонам, что влечет за собой ошибки и приводит к снижению результативности работы предприятия. Жестко формализованный механизм традиционного управления препятствует привнесению инноваций и кардинальным изменениям привычного образа управления, не давая возможности проявиться положительным результатам гибких подходов, сопровождающих позитивные перемены.

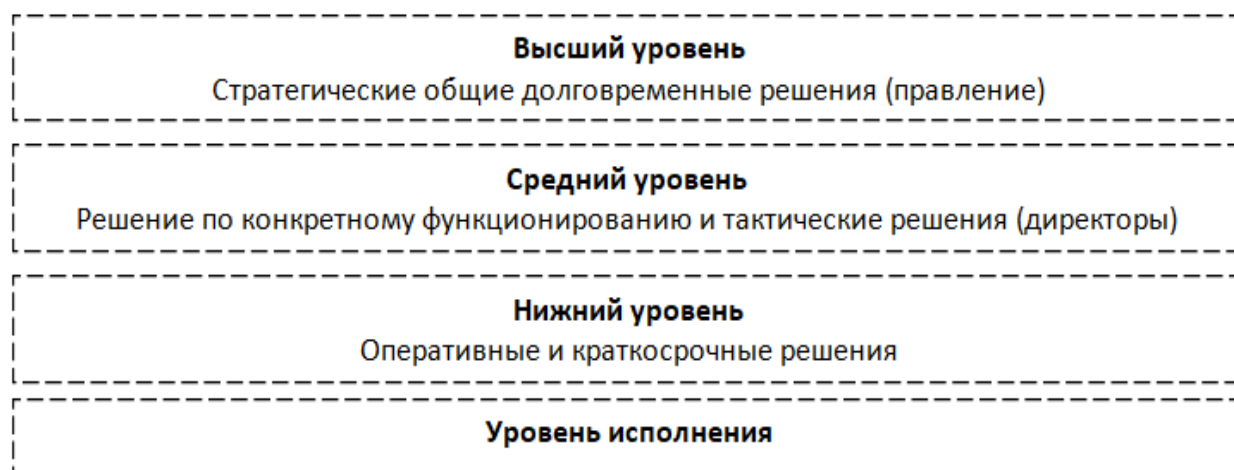


Рис. 1. Иерархия традиционного менеджмента

Fig. 1. Hierarchy of traditional management

Таким образом, можно выделить несколько характерных черт управления, присущих традиционному менеджменту:

1. *Запрос на более быструю работу сотрудников*, что влечет за собой отсутствие должного уровня информирования сотрудников о стратегическом развитии предприятия и поставленных глобальных целях, оправданное нейтрализацией отягощения сотрудников сложностями внедряемой концепции и отсутствием перерывов в их работе;

2. *Отсутствие обратной связи*, что приводит к возникновению двусмысленных ситуаций в отношениях между сотрудниками, снижению их вовлеченности в работу;

3. *Нет механизма контроля за работой руководителей и их подразделений* в связи с отсутствием регулярных собраний и отчетности (руководитель не заинтересован в перспективной работе своей команды, так как это не влечет за собой определенных санкций, применимых конкретно к нему) [10]. Собственник, цель которого – максимизация прибыли и увеличение эффективности работы строительного предприятия, вынужден постоянно договариваться с заинтересованными лицами, чтобы обеспечить необходимый прогресс в развитии. В роли заинтересованных лиц выступают: *работники компании*, которые хотят получать достойную заработную плату за свой труд и своевременное информирование, которое способствует вовлечению их в качественное исполнение своих обязанностей; *инвесторы*, цель которых – получение стабильного дохода с минимальным уровнем риска; *потребители*, желающие приобрести товар (услугу) по приемлемой для них цене [11]. Залогом правильного принятия управленческих решений явля-

ется тщательный анализ внутренней среды предприятия. Инструментом для выражения процессов, происходящих внутри предприятия, является экономическая информация. Данная информация и её анализ способствуют успешному функционированию и развитию производственно-сбытовой деятельности предприятия [12]. Успешное функционирование предприятия на рынке, обеспечение должного уровня конкурентоспособности и степень реализации его потенциала зависят от качественного состояния внутренней среды организации. Внутреннюю среду можно изучить и описать с помощью такого способа, как SNW-анализ (рис. 2).

Деятельность предприятия можно оценить по ряду критериев, каждый из которых получает одну из трех оценок:

- сильная;
- нейтральная;
- слабая.

Для проведения исследования по выявлению зависимости стабильности функционирования предприятия от сильных и слабых сторон кадровой политики был проведен SNW-анализ строительного предприятия. Выбор организации был сделан на основе следующих критериев:

- предприятие является субъектом среднего предпринимательства;
- располагается в Москве и Московской области;
- предоставляет широкий спектр услуг в области строительства;
- положение компании стабильно, наблюдается падение по основным финансовым показателям за последний год.

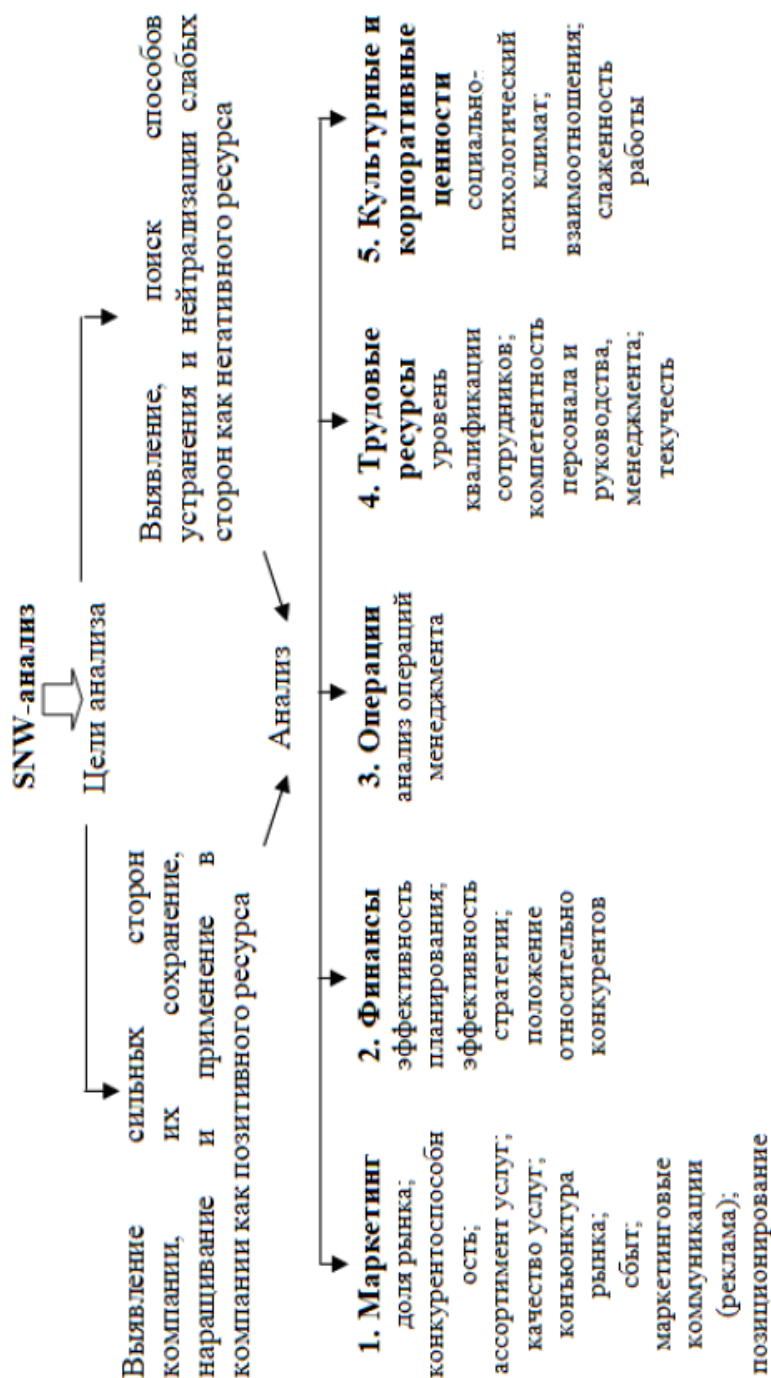


Рис. 2. Алгоритм исследования и ключевые моменты SNW-анализа
Fig. 2. Research algorithm and key points of SNW analysis

Вертикально интегрированная структура данного предприятия информирует о возможности реализации им всех стадий инвестиционно-строительного процесса: от освоения

земельного участка до эксплуатации готовой недвижимости. SNW-анализ был проведен согласно анализу следующих факторов, представленных в виде совокупности:

$$SNW - \text{анализ} = \left\{ \sum_{i=1}^n M_{1n} + \sum_{i=1}^n F_{1n} + \sum_{i=1}^n O_{1n} + \sum_{i=1}^n TR_{1n} + \sum_{i=1}^n CCV_{1n} \right\}. \quad (1)$$

В результате получены оценочные значения, обобщенные в табл. 1.

Таблица 1. Оценка строительного предприятия «Эталон» посредством SNW-анализа

Table 1. Evaluation of the construction company "Etalon" by means of SNW-analysis

№	Факторы	Оценка		
		Сильные	Нейтральные	Слабые
МАРКЕТИНГ (M_{1n})				
1	M_{11} . Доля рынка	–	50	–
2	M_{12} . Конкурентоспособность		60	
3	M_{13} . Ассортимент услуг	80	–	
4	M_{14} . Качество услуг	70		
5	M_{15} . Конъюнктура рынка	80		
6	M_{16} . Сбыт	–	60	
7	M_{17} . Маркетинговые коммуникации		60	
8	M_{18} . Позиционирование		40	
ФИНАНСЫ (F_{1n})				
9	F_{11} . Эффективность планирования	–	40	–
10	F_{12} . Эффективность стратегии		50	
11	F_{13} . Положение относительно конкурентов		60	
ОПЕРАЦИИ (O_{1n})				
12	O_{11} . Анализ операций менеджмента	–	–	30
ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ (TR_{1n})				
13	TR_{11} . Уровень квалификации сотрудников	90	–	–
14	TR_{12} . Компетентность руководства менеджмента	–	50	
15	TR_{13} . Текучесть	70	–	
КУЛЬТУРНЫЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ (CCV_{1n})				
16	CCV_{11} . Социально-психологический климат	–	60	–
17	CCV_{12} . Взаимоотношения		50	
18	CCV_{13} . Слаженность работы		40	

Комментарии к показателям данных факторов представлены в табл. 2.

После изучения материалов из открытых источников [13], было решено для проведения исследования рассмотреть строительное предприятие «Эталон», так как оно отвечает вышеупомянутым критериям и обладает полным перечнем необходимой отчетной документации в свободном доступе, что имеет первостепенную важность для реализации исследования.

Строительное предприятие «Эталон» специализируется на девелопменте жилой недвижимости, ее проектировании, строительстве, сервисе и эксплуатации. Компания фокусируется на строительстве жилья ком-

форт- и бизнес-класса в Москве и Московской области.

Результаты и их обсуждение

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия [14], а задачей стратегии развития является грамотное использование актива для нейтрализации пассива. В данном случае под «активом» и «пассивом» предприятия понимаются показатели, приведенные в табл. 3. В результате проведенного SNW-анализа было выявлено, что состояние компании стабильно, но преобладание слабых сторон в перспективе может отрицательно сказаться на положении предприятия среди конкурентов.

Таблица 2. Обоснование полученных оценок строительного предприятия «Эталон» посредством SNW-анализа

Table 2. Justification of the obtained estimates of the construction company "Etalon" by means of SNW-analysis

№	Факторы	Комментарии к оценкам факторов строительного предприятия
МАРКЕТИНГ		
1	M_{11}	Относится к субъектам среднего предпринимательства
2	M_{12}	Цены средние по рынку. Использование научно-технических инноваций позволяет улучшать многие показатели, которые в дальнейшем сокращают продолжительность выполнения различного рода работ
3	M_{13}	Предоставляет широкий выбор услуг в области строительства и девелопмента недвижимости
4	M_{14}	Состоит во всех необходимых для реализуемой деятельности СРО, что гарантирует клиентам высокое качество предоставляемых услуг
5	M_{15}	Строительство является отдельной самостоятельной отраслью экономики страны, которая специализируется на вводе новых, а также реконструкции, расширении, ремонте и техническом перевооружении функционирующих объектов производственного и непроизводственного назначения. Данная отрасль обеспечивает базовые потребности человека, поэтому актуальна всегда
6	M_{16}	Реализация строительной продукции легитимна и соответствует всем требуемым нормативным документам. Заблаговременно определяются все исходные данные, необходимые для строительства. Также предприятие предоставляет возможность оформления ипотечного кредитования, которое расширяет платежеспособный спрос населения на жилье и тем самым позволяет вовлекать внебюджетные средства в жилищную сферу
7	M_{17}	Выше среднего, использование инструментов маркетинга по продвижению услуг нерегулярное и неполное
8	M_{18}	При позиционировании не фокусируется на узком сегменте и размыто доносит свою позицию до потенциального заказчика
ФИНАНСЫ		
9	F_{11}	Планирование строительного производства не осуществляется на основе таких принципов, как конкретность, стабильность, непрерывность и демократичность. Отсутствуют рационализаторские предложения работников предприятия
10	F_{12}	Реакция на рыночные изменения не отличается высокой скоростью и гибкостью, нет стратегии выхода на первые позиции рынка, много ошибок в позиционировании на рынке
11	F_{13}	Репутация хорошая, имидж средний
ОПЕРАЦИИ		
12	O_{11}	Организация внутреннего взаимодействия определяется системой традиционного менеджмента, сотрудники низшего уровня не получают возможности участвовать в принятии стратегических решений
ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ		
13	TR_{11}	Высокий
14	TR_{12}	Компетентность менеджеров высокая в плане решения их профессиональных задач. Однако отделение работы руководителей от работы непосредственных исполнителей и отсутствие обратной связи приводит к возникновению двусмысленных ситуаций в отношениях между сотрудниками, снижению вовлеченности в процесс работы
15	TR_{13}	Текущий кадровый состав такой же, как и у конкурентов
КУЛЬТУРНЫЕ И КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ		
16	CCV_{11}	Обучение персонала проводится, но нерегулярно. Мотивации как системы нет
17	CCV_{12}	Харизма руководящего состава присутствует, уважение высокое, только как к профессионалам и знатокам своего дела. Дни рождения и праздники отмечаются, имеется дресс-код
18	CCV_{13}	Каждый выполняет свою работу хорошо, не проявляя инициативу сделать что-то «сверх нормы». Коммуникация между сотрудниками как в профессиональном, так и в личном плане находится на среднем уровне

Каждый сотрудник имеет возможность получения информации о выбранной стратегии перед началом реализации проекта, что позволяет ему оценить достоинства,

недостатки принятых решений и определить для себя наиболее оптимальную модель выполнения поставленных перед ним задач.

Таблица 3. «Актив» и «пассив» предприятия
Table 3. "Asset" and "liability" of the enterprise

«Актив» предприятия	«Пассив» предприятия
1. Ассортимент реализуемой продукции. 2. Конкурентоспособность. 3. Качество услуг. 4. Сбыт. 5. Обучение персонала. 6. Ценовая политика. 7. Социально-психологический климат. 8. Квалификация персонала. 9. Удобное расположение офиса	1. Организация маркетинга на предприятии. 2. Деловая репутация предприятия. 3. Позиционирование. 4. Эффективность планирования. 5. Маркетинговые коммуникации. 6. Слаженность работы

Важно исключить принуждение в принятии решений. Руководителям необходимо указывать на проблемы, а не решать их.

Рассмотрим основные различия в подходах традиционного и интерактивного менеджмента (табл. 4) [15] и выделим отличительные черты обоих видов менеджмента и представим их на рис. 3.

Можно заключить, что принципы интерактивного менеджмента позволяют обес-

печить каждого сотрудника возможностью самореализации в его профессиональной деятельности. При таком взаимодействии в коллективе поддерживается активность и положительная рабочая атмосфера, которая влияет на становление здоровых межличностных отношений и формирует команду из заинтересованных, творческих, продуктивных сотрудников.

Таблица 4. Основные различия в подходах традиционного и интерактивного менеджмента
Table 4. Main differences in traditional and interactive management approaches

Традиционный менеджмент	Интерактивный менеджмент
Предполагает видение ситуации из прошлого	Предполагает видение ситуации из будущего
Базируется на прошлом опыте, инструкциях, утвержденном плане	Формирует план действий и «правила игры» по ситуации
Полагается на факты	Доверяет интуиции
Доводит задачу до понимания персоналом	Формирует образы и зажигает людей
Принуждает к действию	Вызывает желание действовать
Минимизация риска	Рассматривает риск как необходимость
Исходит из того, что сотрудник пассивен	Исходит из того, что сотрудник может самореализовываться в труде
Наказывает за ошибки	Выносит уроки из ошибок и старается свести их к минимуму в будущем
Добивается повторяемости результатов	Стимулирует инновационные решения



Рис. 3. Отличительные черты интерактивного и традиционного менеджмента
Fig. 3. Distinctive features of interactive and traditional management

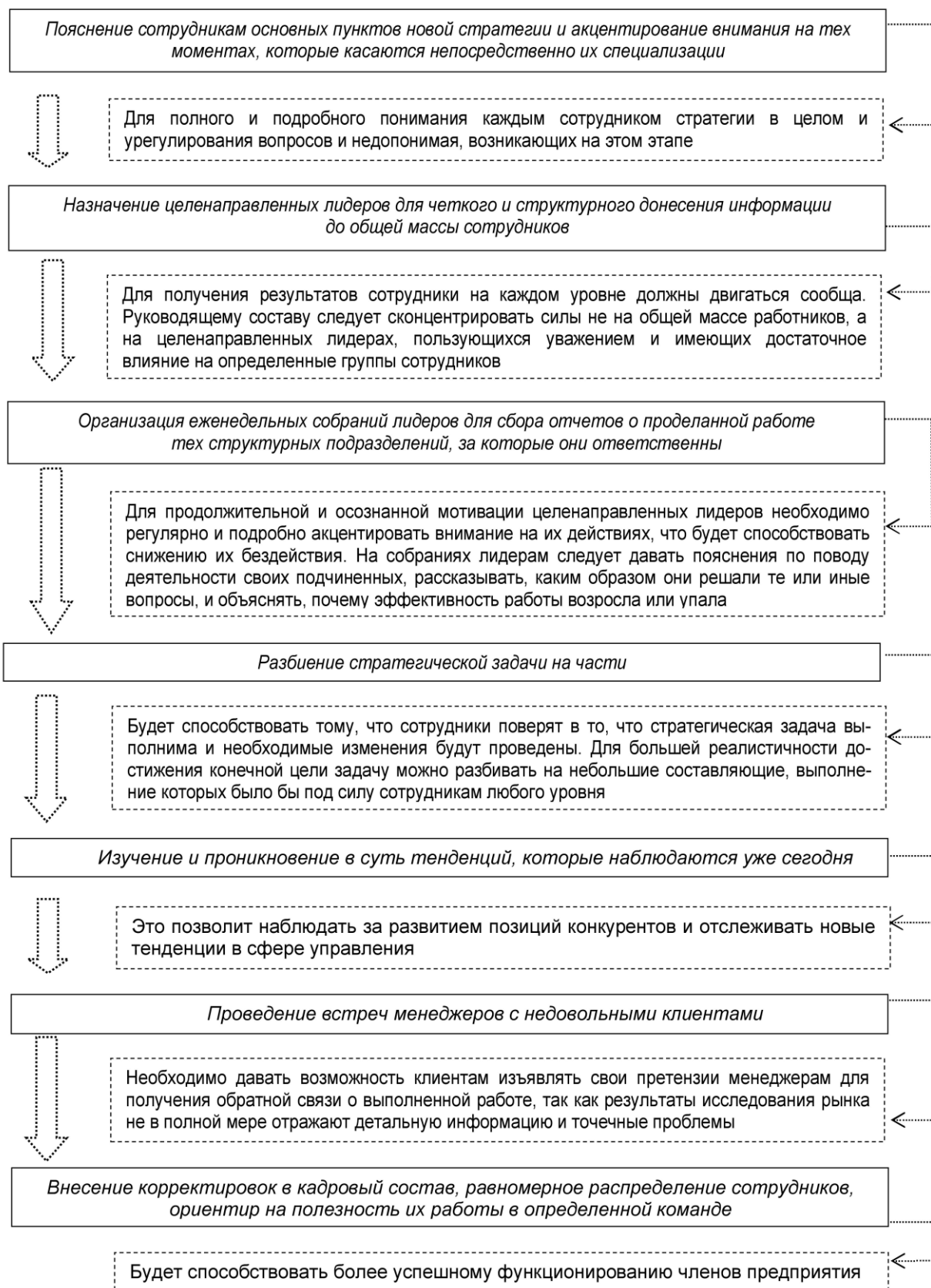


Рис. 4. Способы улучшения организации работы за счет использования интерактивного менеджмента
Fig. 4. Ways to improve the organization of work through the use of interactive management

На сегодняшний день залогом успешного функционирования компании является высокое качество управления. Квалификация кадрового состава становится важнейшим фактором обеспечения эффективности инновационного процесса [13].

В отличие от традиционного менеджмента, в основе которого лежат директивные методы управления, инновационный менеджмент ставит своей целью применение новых подходов в психологии управления персоналом.

Результатом данного метода является эффективная работа сотрудников, которые максимально вовлечены в рабочий процесс, чувствуют свою ценность и одобрение со стороны руководителей. Вследствие применения этого подхода устанавливается благоприятная атмосфера в коллективе и доверительные отношения между руководящим звеном и исполнителями в целом.

Заключение

В результате проведенного анализа и выявления слабых сторон внутренней структуры строительного предприятия появилась возможность сформировать пути улучшения организации работы за счет использования интерактивного менеджмента [16; 17, с. 71–75, 119–122] (рис. 4).

При рассмотрении основных позиций интерактивного менеджмента четко видно, что преданность, доверие руководству и добровольное проявление инициативы общей массы сотрудников – это неосоздаваемый капитал [18; 19, с. 18–23; 20, с. 66–68].

Когда знания сотрудников не ценятся, это вызывает возмущение, выражающееся в том, что они не стремятся делиться своими идеями и опытом и вкладывать в свои действия должное количество энергии. В таких условиях данное обстоятельство будет тормозить работу всего предприятия и создавать все возможные препятствия на пути к достижению поставленных целей [21].

Однако если есть доверие, работники более уверены в намерениях или действиях друг друга, то именно при таком подходе предприятие сможет выстроить успешное воплощение новой стратегии [22]. В ином случае сотрудники, как правило, поддерживают ранее выбранную стратегию, даже если она на их взгляд несовершенна и расхождается с их пониманием рабочего процесса.

Интеллектуальное и эмоциональное признание сотрудников является важной составляющей при построении эффективной стратегии строительного предприятия. Используя интерактивный менеджмент, руководство компании конкретными действиями доказывает свое стремление доверять сотрудникам, а также глубокую веру в знания, таланты и опыт каждого работника [23; 24, с. 28–33; 25, с. 76–91]. Такое взаимодействие способствует улучшению внутреннего климата предприятия, что сказывается на объемах производимой продукции и положительно влияет на весь масштаб управления в сфере недвижимости [26, с. 38–46; 27, с. 189–194].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ганчеренок И.И. К вопросу педагогики интеллектуального лидерства: новая модель подготовки научных кадров // Фундаментальные и прикладные исследования: от теории к практике: сб. мат-лов II междунар. научн.-практ. конференции, приуроченной ко Дню российской науки (05–09 февраля 2018 года, Воронеж – Кызыл-Кия). Воронеж: АМиСта, 2018. С. 43–54.
2. Магеррамова А.В., Шахова А.В., Кузнецова Л.М., Усаева С.А., Лысенко Е.В. Комплексное внедрение талант-менеджмента систему HR-менеджмента организации // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2019. № 6. С. 266–281.
3. Булатова Ю.В. Инновационный кадровый менеджмент: понятие, принципы, задачи, методы и функции инновационного менеджмента в кадровой работе // Финансы, учет и менеджмент: теоретические и практические разработки: сб. науч. трудов по мат-лам I Междунар. науч.-практ. конф. (30 июня 2017 года, Пермь). Пермь: НОО «Профессиональная наука», 2017. С. 350–356.
4. Филин С.А., Чайковская Л.А. Инновационный менеджмент предприятия и инновационный налоговый менеджмент как его составная часть // Аудит и финансовый анализ. 2012. № 6. С. 326–335.
5. Кутузова А.В., Яркова С.А., Якимова Л.Д., Мельникова Е.В. Инновационный менеджмент: к вопросу о повышении инновационной восприимчивости персонала // Наука Красноярья. 2020. Т. 9. № 1. С. 125–145. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2020-1-125-145>

6. Манджаева О., Парахина В. Инновационный менеджмент: поощрение людей к инновационной активности // *Danish Scientific Journal*. 2020. № 42-3. С. 8–10.
7. Тесленко И.Б., Кирьянова Е.С. Понятие, цели, функции стратегии управления персоналом и значение подсистемы управления персоналом в общей системе управления организацией // *Молодой ученый*. 2020. № 30 (320). С. 127–130.
8. Павлова Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом // *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2020. № 8-3 (64). С. 5–11.
9. Беликов Д.С., Журавлева Т.А. Управление маркетингом персонала в практике управления мотивацией персонала // *Теория и практика современной науки*. 2018. № 1 (31). С. 127–131.
10. Волков И.Н., Скрыльникова К.Ю. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом // *Социально-политические процессы в современном мире: взгляд молодых: сб. мат-лов 3-й студенческой науч.-практ. конф. (03 декабря 2018 года, Воронеж)*. Воронеж: Воронежский филиал РАНХиГС, 2018. С. 33–36.
11. Зарубина С.Д., Ямалова К.И., Калашина Т.Ю. Принципы управления персоналом как основа системы управления персоналом организации // *Современный взгляд на будущее управленческой науки: сб. трудов Всероссийской (национальной) студенческой науч.-практ. конф. (03 июня 2019 года, Новосибирск)*. Новосибирск: Золотой колос, 2019. С. 83–85.
12. Коломоец А.С. Основные проблемы современного стратегического развития в управлении персоналом, разработка мероприятий в сфере управления персоналом // *Стратегия научно-технического развития России: проблемы и перспективы реализации: сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. (12 апреля 2020 года, Петрозаводск)*. Петрозаводск: Новая Наука, 2020. С. 20–22.
13. Воропаева К.М. SNW-анализ стратегического положения компании: практика использования // *Модели и методы повышения эффективности инновационных исследований: сб. статей Междунар. науч.-практ. конф. (03 декабря 2019, Воронеж)*. Уфа: ОМЕГА САЙНС, 2019. С. 52–56.
14. Логинова К.А., Цветкова Л.А. SNW-анализ как инструмент стратегического анализа на примере К(Ф)Х Трутнев А.С. // *Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса региона: сб. трудов науч.-практ. конф. преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов (03–05 июня 2019 года, Новосибирск)*. Новосибирск: Золотой колос, 2019. С. 355–359.
15. Семина К.С. Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0 // *Международный журнал прикладных наук и технологий Integral*. 2019. № 4-2. С. 65. <https://doi.org/10.24411/2658-3569-2019-14062>
16. Фалько С.Г. Традиционные, гибкие и гибридные модели и стандарты проектного менеджмента // *Управление научно-техническими проектами: сб. мат-лов Второй Междунар. науч.-техн. конф. (06 апреля 2018 года, Москва)*. М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), 2018. С. 258–261.
17. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 6th edition. N.J.: Prentice Hall, 2012. 657 p.
18. Ворник Е.А. Менеджмент тогда и сейчас: новые парадигмы в традиционных целях // *Современные тенденции развития в области экономики и управления: сб. мат-лов Междунар. науч.-практ. конф. (19–21 марта 2018 года, Москва)*. М.: Государственный университет управления, 2018. С. 158–162.
19. Damodaran A. *Investment Philosophies: Successful Strategies and the Investors Who Made Them Work*. Wiley, 2012. 608 p.
20. Brealey R.A., Myers S.C. *Principles of Corporate Finance*. 7th edition. McGraw-Hill Irwin, 2003. 1120 p.
21. Масловский В.П. Применение инструментов традиционного проектного менеджмента для гибкого и гибридного подхода // *Актуальные психолого-педагогические, философские, экономические и юридические проблемы современного российского общества: коллективная монография / Астапов В.В., Афанасова Е.Н., Белокопытов Ю.Н., Панасенко Г.В., Король Л.Г., Логунова О.В. и др. Ульяновск: Зебра, 2020*. С. 161–196.
22. Русина В.Н. Инновация в современном менеджменте // *Актуальные вопросы управления социально-экономическими системами: сб. науч. трудов II науч.-практ. конф., посвящ. Дню менеджера (08–09 ноября 2018 года, Ставрополь)*. Ставрополь: АГРУС, 2018. С. 273–278.
23. Кобзева Е.В., Тодорова К.С. Этапы разработки инновационной стратегии развития предприятия // *Аналитические инструменты коммерческих организаций в инновационной экономике: сб. науч. трудов круглого стола, посвящ. юбилейному году РГУ им. А.Н. Косыгина (14 мая 2020 года, Москва)*. М.: Российский гос-

ударственный университет имени А.Н. Косыгина, 2020. С. 147–151.

24. Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review Press, 2017. 464 p.

25. Tulgan B. The 27 challenges managers face. Wiley, 2014. 256 p.

26. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. London: Pearson education, 2011. 744 p.

27. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. 4th edition. Harlow: Pearson Education, 2019. 520 p.

REFERENCES

1. Gancherenok II. To the question of pedagogy of intellectual leadership: a new model of scientific staff training. *Fundamental'nye i prikladnye issledovaniya: ot teorii k praktike: sb. mat-lov II mezhdunar. nauchn.-prakt. konferentsii, priurochennoi ko Dnyu Rossiiskoi nauki* (05–09 February 2018, Voronezh – Kyzyl-Kiya). Voronezh: AMiSta; 2018. p. 43–54. (In Russ.)

2. Magerramova AV, Shakhova AV, Kuznetsova LM, Usaeva SA, Lysenko EV. Integrated implementation of talent management in the HRM-system of organization. *Ekonomicheskoe razvitie regiona: upravlenie, innovatsii, podgotovka kadrov*. 2019;6:266–281. (In Russ.)

3. Bulatova JV. Innovative personnel management: the concept, principles, tasks, methods and functions of innovative management in personnel work. *Finansy, uchet i menedzhment: teoreticheskie i prakticheskie razrabotki: sb. nauch. Trudov po mat-lam I Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (30th June 2017, Perm). Perm: NOO "Professional'naya nauka"; 2017. p. 350–356. (In Russ.)

4. Filin SA, Chaikovskaya LA. Enterprise innovation management and innovative tax management as its integral part. *Audit i finansovyi analiz*. 2012;6:326–335. (In Russ.)

5. Kutuzova AV, Yarkova SA, Yakimova LD, Melnikova EV. Innovative management: to the question of increasing innovative sustainability of personnel. *Nauka Krasnoyars'ya = Krasnoyarsk Science*. 2020;9(1):125–145. <https://doi.org/10.12731/2070-7568-2020-1-125-145> (In Russ.)

6. Mandzhaeva O., Parakhina V. Innovative management: promoting people to innovative activity. *Danish Scientific Journal*. 2020;42-3: 8–10. (In Russ.)

7. Teslenko IB, Kiryanova ES. Concept, goals, functions of the personnel management strategy and the significance of the personnel management subsystem in the general management system of the organization. *Molodoi uchenyi = Young scientist*. 2020;30(320):127–130. (In Russ.)

8. Pavlova JV. Personnel management in an organization: modern approaches to building a

personnel management system. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*. 2020; 8-3(64):5–11. (In Russ.)

9. Belikov DS, Zhuravleva TA. Management of staff marketing in practice management. *Teoriya i praktika sovremennoi nauki*. 2018;1(31):127–131. (In Russ.)

10. Volkov IN, Skrylnikova KY. Personnel management strategies as a principal working tool of the personnel management system. *Sotsial'nopoliticheskie protsessy v sovremennom mire: vzglyad molodykh: sb. mat-lov 3-i studencheskoi nauch.-prakt. konf.* (03rd December 2018, Voronezh). Voronezh: The Voronezh branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; 2018. p. 33–36. (In Russ.)

11. Zarubina SD, Yamalova KI, Kaloshina TY. The principles of personnel management as the basis of the organization's personnel management system. *Sovremennyyi vzglyad na budushchee upravlencheskoi nauki: sb. Trudov Vserossiiskoi (natsional'noi) studencheskoi nauch.-prakt. konf.* (03rd June 2019, Novosibirsk). Novosibirsk: Zolotoikos; 2019. p. 83–85. (In Russ.)

12. Kolomoets AS. Main problems of modern strategic development in the field of personnel management, development of measures in the field of personnel management. *Strategiya nauchnotekhnicheskogo razvitiya Rossii: problemy i perspektivy realizatsii: sb. Statei Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (12th April 2020, Petrozavodsk). Petrozavodsk: Novaya Nauka; 2020. p. 20–22. (In Russ.)

13. Voropaeva KM. SNW-analysis of the company's strategic position: practice of use. *Modeli i metody povysheniya effektivnosti innovatsionnykh issledovaniy: sb. Statei Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (03rd December 2019, Voronezh). Ufa: OMEGA SAINS; 2019. p. 52–56. (In Russ.)

14. Loginova KA, Tsvetkova LA. SNW-analysis as a strategic analysis tool on the example of K(F)X Trutnev A.S. *Sovremennye problemy i perspektivy razvitiya agropromyshlennogo kompleksa regiona: sb. trudov nauch.-prakt. konf. prepodavatelei, aspirantov, magistrantov i studentov* (03–05th June

2019, Novosibirsk). Novosibirsk: Zolotoikolos; 2019. p. 355–359. (In Russ.)

15. Semina KS. Evolution of management models: from traditional management to management 3.0. *Mezhdunarodnyi zhurnal prikladnykh nauk i tekhnologii Integral = International Journal of Applied Science and Technology Integral*. 2019;4-2:65. <https://doi.org/10.24411/2658-3569-2019-14062> (In Russ.)

16. Falko SG. Traditional, flexible and hybrid models and standards of project management. *Upravlenie nauchno-tekhnicheskimi proektami: sb. mat-lov Vtoroi Mezhdunar. nauch.-tekhn. konf.* (06 April 2018, Moscow). Moscow: Bauman Moscow State Technical University; 2018. p. 258–261. (In Russ.)

17. Kotler P, Keller KL. Marketing Management. 6th edition. N.J.: Prentice Hall; 2012. 657 p.

18. Vornik EA. Management before and now: new paradigms for traditional purposes. *Sovremennye tendentsii razvitiya v oblasti ekonomiki i upravleniya: sb. mat-lov Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (19–21nd Mart 2018, Moscow). Moscow: State University of Management; 2018. p. 158–162. (In Russ.)

19. Damodaran A. Investment Philosophies: Successful Strategies and the Investors Who Made Them Work. Wiley, 2012. 608 p.

20. Brealey RA, Myers SC. Principles of Corporate Finance. 7th edition. McGraw-Hill Irwin, 2003. 1120 p.

21. Maslovskii VP. Application of traditional project management tools for a flexible and hybrid approach. *Aktual'nye psikhologo-pedagogicheskie, filosofskie, ekonomicheskie i yuridicheskie problem sovremennogo rossiiskogo obshchestva: collective monograph*. Ulyanovsk: Zebra; 2020. p. 161–196. (In Russ.)

22. Rusina VN. Innovation in modern management. *Aktual'nye voprosy upravleniya sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami: sb. nauch. trudov II nauch.-prakt. konf., posvyashch. Dnyu menedzhera* (08–09th November 2018, Stavropol). Stavropol: AGRUS; 2018. p. 273–278. (In Russ.)

23. Kobzeva EV, Todorova KS. Stages of development of innovative enterprise development strategy. *Analiticheskie instrumenty kommercheskikh organizatsii v innovatsionnoi ekonomike: sb. nauch. trudov kruglogo stola, posvyashch. yubileinomu godu RGU im. A.N Kosygina* (14 May 2020, Moscow). Moscow: Russian State University named after A.N. Kosygin; 2020. p. 147–151. (In Russ.)

24. Chan Kim W, Mauborgne R. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review Press, 2017. 464 p.

25. Tulgan B. The 27 challenges managers face. Wiley, 2014. 256 p.

26. Kotler P, Armstrong G. Principles of Marketing. London: Pearson education; 2011. 744 p.

27. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. 4th edition. Harlow: Pearson Education; 2019. 520 p.

Информация об авторах

Чубаркина Ирина Юрьевна,
старший преподаватель
кафедры организации строительства
и управления недвижимостью,
Национальный исследовательский
Московский государственный
строительный университет,
129337, г. Москва, Ярославского шоссе, 26,
Россия,
e-mail: ChubarkinalY@mgsu.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6969-6187>

Шумихина Валерия Александровна,
студентка,
Национальный исследовательский
Московский государственный
строительный университет,
129337, г. Москва, Ярославского шоссе, 26,
Россия,
e-mail: lera.shumikhina.99@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6598-4034>

Information about the authors

Irina Yu. Chubarkina,
Senior lecturer of the Department
of Construction Organization
and Real Estate Management,
National Research Moscow State
University of Civil Engineering,
26 Yaroslavskoye shosse, Moscow, 129337,
Russia,
e-mail: ChubarkinalY@mgsu.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6969-6187>

Valeriya A. Shumikhina,
Student,
National Research Moscow State
University of Civil Engineering,
26 Yaroslavskoye shosse, Moscow, 129337,
Russia,
e-mail: lera.shumikhina.99@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6598-4034>

Самсонова Дарья Михайловна,
студентка,
Национальный исследовательский
Московский государственный
строительный университет,
129337, г. Москва, Ярославского шоссе, 26,
Россия,
✉ e-mail: dasha.samsonova.99@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6374-7214>

Darya M. Samsonova,
Student,
National Research Moscow State
University of Civil Engineering,
26 Yaroslavskoye shosse, Moscow, 129337,
Russia,
✉ e-mail: dasha.samsonova.99@mail.ru
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6374-7214>

Заявленный вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад
в подготовку публикации.

Contribution of the authors

The authors contributed equally to this article.

Конфликт интересов

Авторы заявляют об отсутствии конфликта
интересов.

Все авторы прочитали и одобрили оконча-
тельный вариант рукописи.

Статья поступила в редакцию 06.04.2021.
Одобрена после рецензирования 10.05.2021.
Принята к публикации 11.05.2021.

Conflict of interests

The authors declare no conflict of interests re-
garding the publication of this article.

The final manuscript has been read and
approved by all the co-authors.

The article was submitted 06.04.2021.
Approved after reviewing 10.05.2021.
Accepted for publication 11.05.2021.