



## ПРОБЛЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

УДК 338.012

Н.И. Решетько

### ИННОВАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

*В статье систематизированы проблемы и требования к разработке инновационной стратегии образовательного учреждения, а также современные теории управления и статистического системного анализа применительно к планированию и реализации инноваций в образовательном секторе экономики.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, инновационная стратегия, инновационный потенциал, оценка качества стратегического развития, образовательные учреждения.

N.I. Reshetko

### INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE COMPETITIVENESS SYSTEM OF EDUCATIONAL INSTITUTION

*The problems and requirements to development of educational institution innovative strategy are systematized in the article, modern theories of management and the statistical system analysis in relation to planning and realization of innovations in educational sector of economy are applied.*

**Key words:** competitiveness, innovative strategy, innovative potential, assessment of strategic development quality, educational institutions.

#### **1. Требования к разработке и оценка потенциальной эффективности инновационной стратегии как механизма обеспечения конкурентоспособности современных образовательных структур**

Обнаруженные особенности планирования и реализации организационных изменений в российских образовательных организациях позволяют выдвинуть направления совершенствования механизмов их формирования и предложить особые требования к разрабатываемой инновационной стратегии развития образовательного учреждения [1]. В результате анализа теоретических и практических материалов были выдвинуты следующие основные требования:

1. Соответствие российским условиям ведения бизнеса.
2. Универсальность.
3. Экономическая эффективность.
4. Проектная ориентация.
5. Финансовая обеспеченность.
6. Управляемость и надежность.
7. Минимизация отрицания реформаторских предложений.
8. Эволюционность преобразований.
9. Наличие механизма внутреннего развития.
10. Структурная совместимость.
11. Комплексность и последовательность.
12. Целевая ориентация.
13. Объектная ориентация действий по изменению.

Исходя из предложенных требований и степени выполнения их в формируемой инновационной стратегии развития образовательного учреждения, для любой из них можно посчитать ее потенциальную эффективность [2].

С этой целью в работе предложен метод многокритериальной оценки экономической эффективности инновационной стратегии развития образовательного учреждения на основе экспертных оценок, полученных с применением методов корреляционного статистического анализа. Применение данного метода основано на использовании предложенного в работе комплексного показателя оценки потенциальной эффективности разрабатываемой инновационной стратегии  $Эфф_{потенц}$  (ЭП).

Разработанный показатель потенциальной эффективности инновационной стратегии развития образовательного учреждения представляет собой частные показатели выполнения названных требований общим числом 13, умноженные на выявленную экспертным путем с учетом компетентности суждений экспертов их весомость в общей совокупности

$$\mathcal{ЭП} = \sum_{i=1}^n (W_i * K_n), \quad (1)$$

где  $K_n$  – частные показатели выполнения требуемых условий (основные требования) – 13;

$W_i$  – весомость частных показателей требуемых условий в их общей совокупности ( $\sum_{i=1}^n W_i = 1$ ).

Скорректированный с учетом рекуррентных процедур компетентности экспертов при вынесении суждений показатель оценки потенциальной эффективности разрабатываемой инновационной стратегии развития образовательного учреждения представлял собой следующий вид:

$$\mathcal{ЭП} = \sum_{i=1}^n (0,11K_1 + 0,07K_2 + 0,09K_3 + 0,06K_4 + 0,15K_5 + 0,10K_6 + 0,10K_7 + 0,10K_8 + 0,11K_9 + 0,03K_{10} + 0,03K_{11} + 0,02K_{12} + 0,03K_{13}) \quad (2)$$

где  $K_1...K_{13}$  – показатели выполнения требуемых условия в формируемой стратегии инновационного развития, выраженные в коэффициентах;

$W_1...W_{13}$  – коэффициенты весомости показателей выполнения отдельных требований в их интегральном значении, суммарно составляющем 1, полученные экспертным путем.

Использование данного интегрального показателя позволяет диагностировать основные проблемы, влияющие на эффективность реализации инновационной стратегии образовательного учреждения по отношению к заданным требованиям, а также сравнивать собственную потенциальную эффективность, значение компонент в ее составе с конкурентами и вырабатывать процедуры ее повышения.

**2. Формирование алгоритма разработки инновационной стратегии развития современных образовательных структур.** Принципиальная схема отдела инновационного развития и детализация его функций в системе обеспечения конкурентоспособности современных образовательных структур

Общий алгоритм методики разработки инновационной стратегии развития образовательного учреждения также можно представить в виде следующей усовершенствованной схемы (рис. 1) [3].

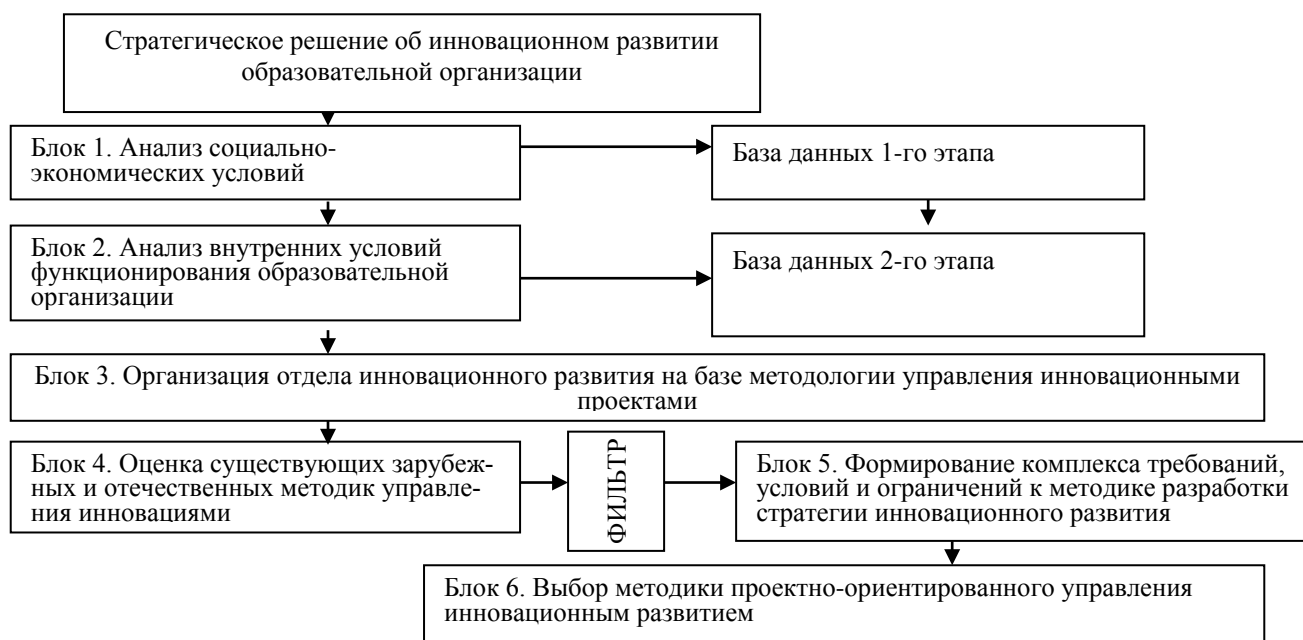


Рис. 1. Алгоритм разработки стратегии инновационного развития образовательного учреждения  
Алгоритм включает в себя шесть последовательных блоков выполняемых процедур:

1) исследование существующих социально-экономических условий, включающее макроэкономическую диагностику условий деятельности образовательного учреждения посредством экспертных методов, методов сравнения и логического анализа; PEST и SWOT-анализа, математического моделирования и других, формирующих базу данных показателей 1-го этапа. В базу входят такие показатели, как: средний уровень дохода населения; его половозрастные характеристики и численность; показатели безработицы и инфляции; прогнозы роста уровня цен и ставок рефинансирования; анализ темпов развития отраслей экономики и востребованных специальностей; общий конкурентный анализ; политический анализ; анализ объема рынка, его емкости, насыщенности учреждениями подобного профиля и т.д.;

2) анализ внутренних условий функционирования образовательной организации, включающий оценку внутреннего потенциала по направлениям: организационный, кадровый, инновационный, управленческий и др. – посредством методов анализа финансово-хозяйственной деятельности; функционально-стоимостного анализа, экспертных оценок; статистических и математических видов диагностики. Данный блок также заканчивается формированием базы данных, включающих трудовые, ресурсные, стоимостные и иные показатели внутреннего потенциала образовательного учреждения [4];

3) организация отдела инновационного развития на базе методологии управления инновационными проектами, деятельность которого направлена на формирование общей концепции инновационной стратегии учреждения, проведение текущей внутренней диагностики и мониторинг «узких мест» (УМ) функционирования образовательного учреждения в процессе реализации инновационной стратегии развития. Подробное содержание деятельности отдела инновационного развития отражено на схеме применения алгоритма инновационной стратегии развития (рис. 2), которая раскрывает последовательность работы отдела по сбору, обработке и непосредственный состав информации, необходимой для разработки стратегии инновационного развития образовательного учреждения. В рамках схемы также предложена процедура оптимизации и ликвидации «узких мест» (УМ), основанная на системе индикаторов, применяемых в моделях управления изменениями поиска проблемы функционирования.



Рис. 2. Общая схема работы отдела инновационного развития по разработке стратегии инновационного развития образовательной организации на основе постоянного мониторинга и ликвидации УМ

Непосредственно методология управления инновационными проектами, на которой основывается построение отдела инновационного развития образовательного учреждения и общая схема его работ, опирается на три последующих блока приведенного алгоритма:

4) анализ существующих зарубежных и отечественных методик управления инновациями, включающий их фильтрацию на основе таких требований, как: экономическая эффективность, прогрессивность, научный подход, своевременность, практическая ориентированность и т.д.;

5) ориентация на прогрессивные методы управления и учет комплекса требований и ограничений к методике разработки инновационной стратегии образовательного учреждения, определяемых финансовыми, ресурсными, человеческими и иными ограничениями образовательного учреждения;

6) выбор на основе проведенного на предыдущих этапах анализа и фильтрации ряда альтернатив методики проектно-ориентированного управления инновационным развитием.

Приведенный алгоритм формирования инновационной стратегии развития образовательного учреждения, схема и принципы организации работ отдела инновационного развития позволят эффективно организовать процесс управления инновационным развитием, производить своевременную корректировку изменений и устранять «узкие места», препятствующие данному процессу.

### 3. Оценка качества и адаптивности инновационной стратегии развития образовательного учреждения в системе обеспечения его конкурентоспособности

В данном случае может применяться следующая методика оценки уровня качества и адаптивности реализуемой инновационной стратегии развития со стороны первых лиц управления образовательным учреждением избранному типу и условиям деятельности (рис. 3).

Методика позволяет вести оперативный контроль за внедрением стратегии и своевременно проводить корректировку нежелательных отклонений от избранного курса развития, типа инновационной стратегии [5].

Предлагаемая нами методика предполагает выделение определенных направлений оценки. Под уровнем адаптивности инновационной стратегии развития образовательного учреждения нами предлагается понимать определенное фактическое состояние процесса управления стратегическими мероприятиями инновационного характера, характеризующееся соблюдением принципов, активностью использования методов и учетом факторов и условий их реализации избранному типу стратегии и заданным условиям хозяйствования. Данное положение определяет качество реализуемой стратегии.

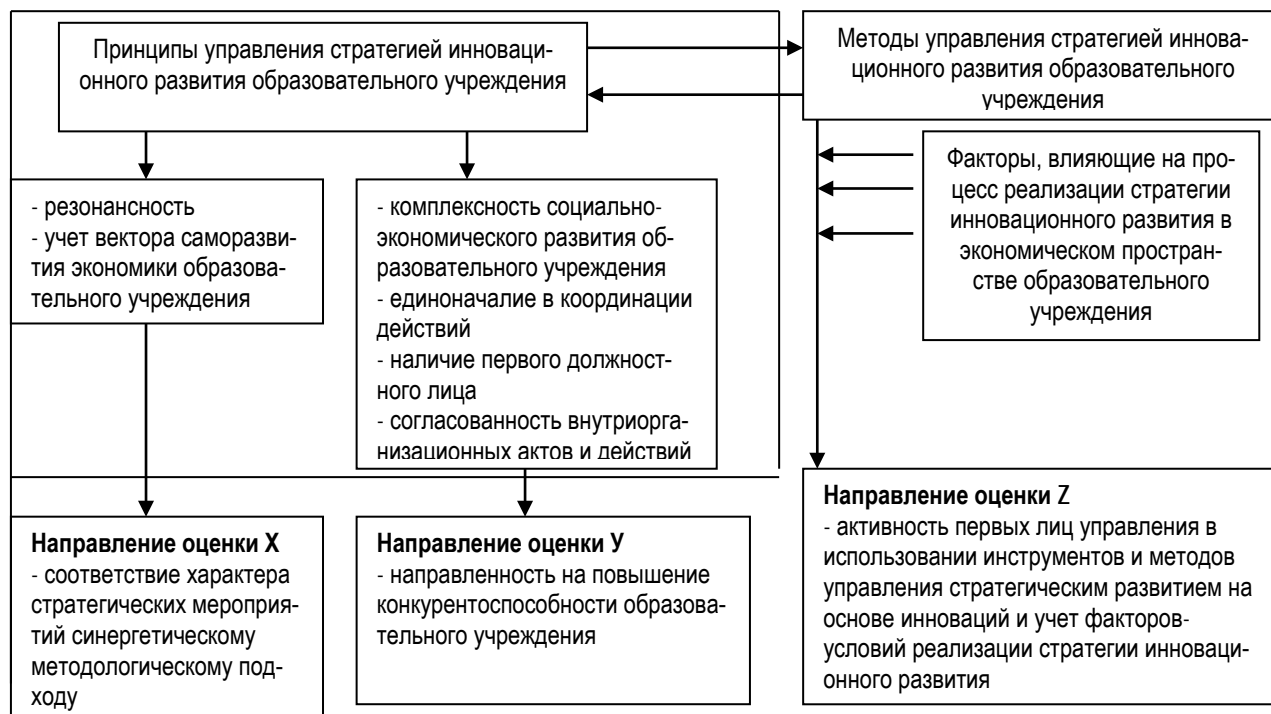


Рис. 3. Методика оценки уровня качества и адаптивности инновационной стратегии развития заданным условиям и ее типу со стороны первых лиц управления образовательным учреждением

Направления оценки представляют собой оси таксономии оценки уровня адаптивности инновационной стратегии развития со стороны первых лиц управления образовательным учреждением, представленной на рисунке 4 [6].

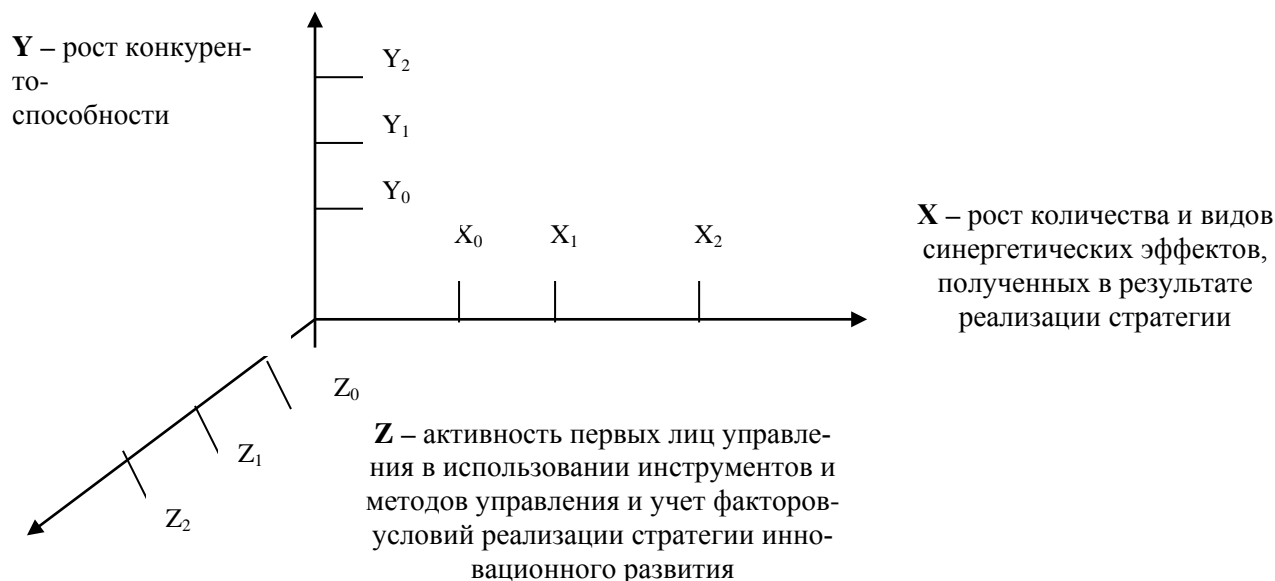


Рис. 4. Таксономия оценки уровня качества и адаптивности инновационной стратегии развития заданным условиям и ее типу со стороны первых лиц управления образовательным учреждением

На осях X, Y, Z отложены параметры оценки уровня адаптивности стратегии развития со стороны первых лиц управления (от  $X_0$  до  $X_2$ , от  $Y_0$  до  $Y_2$ , от  $Z_0$  до  $Z_3$ ). Параметры оценки представляют собой числовые значения степени соблюдения принципов, активности использования методов и учета факторов, влияющих на реализацию инновационной стратегии развития, по каждому направлению оценки и по каждой функции управления стратегическими мероприятиями:

$X_0$  – первые лица управления игнорируют синергетический подход и при управлении инновациями пытаются навязать образовательному учреждению те или иные пути развития;

$X_1$  – первые лица управления учитывают синергетический подход, ориентируются на тенденции саморазвития учебного заведения;

$X_2$  – первые лица не только учитывают тенденции саморазвития высшего учебного заведения, но также при разработке мероприятий оценивают возможность возникновения резонансного эффекта от них;

$Y_0$  – деятельность первых лиц не направлена на обеспечение роста конкурентоспособности образовательного учреждения;

$Y_1$  – деятельность первых лиц направлена на обеспечение комплексного развития образовательного учреждения, роста его конкурентоспособности, но ряд функций управления осуществляется без учета теоретических основ совершенствования управления данным процессом, что снижает его эффективность;

$Y_2$  – деятельность первых лиц направлена на обеспечение комплексного развития образовательного учреждения, рост его конкурентоспособности и достижение указанной цели обуславливаются соблюдением теоретических основ совершенствования управления;

$Z_0$  – деятельность первых лиц управления не учитывает факторы-условия реализации стратегии инновационного развития; внутреннего потенциала и иных ресурсов в образовательном учреждении недостаточно, деятельность первых лиц пассивна в части применения инструментов и методов управления стратегическим развитием образовательного учреждения на основе инноваций;

$Z_1$  – деятельность первых лиц управления заключается в работе по повышению конкурентоспособности образовательного учреждения и согласовании задач управления инновационной стратегией развития с задачами общего видения развития образовательного учреждения;

$Z_2$  – деятельность первых лиц, помимо воздействия на быстротрансформируемые факторы стратегического развития, характерного для параметра  $Z_1$ , принимает во внимание также структуру экономики образовательного учреждения и направлена на привлечение дополнительных ресурсов и расширение объемов и характера использования внутреннего потенциала всех видов.

Под функциями управления стратегическими мероприятиями инновационного значения со стороны первых лиц управления нами понимаются наиболее типичные однородные и четко выраженные виды (направления) деятельности данных органов по управлению данным процессом. Нами предлагается выделять следующие функции управления им: планирование ( $F_1$ ), организация ( $F_2$ ), исследование ( $F_3$ ), регулирование и мотивация ( $F_4$ ), координация ( $F_5$ ), мониторинг и контроль ( $F_6$ ). Степень соблюдения принципов, активности использования методов и учета факторов, влияющих на реализацию мероприятий инновационной стратегии развития со стороны органов управления образовательным учреждением по каждой функции управления и по каждому направлению оценки (значения  $F_1(x) \dots F_6(x)$ ,  $F_1(y) \dots F_6(y)$ ,  $F_1(z) \dots F_6(z)$ ), рассчитывается на основе заполнения экспертами в области стратегического управления специальных опросных таблиц.

Далее с помощью зависимостей (3), (4) и (5) определяется обобщенное значение степени соблюдения принципов, активности использования методов и учета факторов-условий успешности реализации стратегических мероприятий органами управления образовательного учреждения по каждому направлению оценки:

$$X = \sqrt{\frac{(F_1^2(x) + F_2^2(x) + F_3^2(x) + \dots F_6^2(x))}{6}}. \quad (3)$$

$$Y = \sqrt{\frac{(F_1^2(y) + F_2^2(y) + F_3^2(y) + \dots F_6^2(y))}{6}}. \quad (4)$$

$$Z = \sqrt{\frac{(F_1^2(z) + F_2^2(z) + F_3^2(z) + \dots F_6^2(z))}{6}}. \quad (5)$$

Каждому параметру оценки уровня адаптивности реализуемой инновационной стратегии развития образовательного учреждения избранному типу соответствуют определенные отрезки на осях таксономии:

$$X_0 \in [0;0,29], X_1 \in [0,29;0,76], X_2 \in [0,76;1]. \quad (6)$$

$$Y_0 \in [0;0,41], Y_1 \in [0,41;0,87], Y_2 \in [0,87;1]. \quad (7)$$

$$Z_0 \in [0;0,29], Z_1 \in [0,29;0,79], Z_2 \in [0,79;1]. \quad (8)$$

Таким образом, путем нахождения значений  $X$ ,  $Y$ ,  $Z$ , определения их места на соответствующей оси оценки и выявления комбинации параметров оценки становится возможным оценить уровень адаптивности избранному типу реализуемой инновационной стратегии развития со стороны ректората и ее качество. Комбинации параметров, отложенных на каждой из осей таксономии оценки, предполагают выделение различных уровней адаптивности стратегии развития избранному типу развития и заданным условиям (табл. 1).

Такой подход к оценке уровня управляемости обеспечивает наиболее полный охват деятельности органов управления образовательным учреждением по управлению мероприятиями стратегического характера в рамках инновационной стратегии развития образовательного учреждения и служит базой для выработки решений по оценке качества и совершенствованию управления.

Таблица 1

Соответствие комбинаций параметров оценки уровня адаптивности и качества инновационной стратегии развития заданным условиям и ее типу со стороны ректората образовательного учреждения

Уровень адаптивности стратегии инновационного развития образов. учреждения	Комбинация параметров	Тип стратегии развития	Интерпретации
1	2	3	4
1.Невозможная комбинация	$X_0Y_2Z_0$ $X_0Y_0Z_2$ $X_2Y_0Z_0$ $X_2Y_1Z_0$ $X_2Y_2Z_0$ $X_2Y_0Z_2$	D. Отсутствие стратегии инновационного развития	Эти комбинации параметров неосуществимы на практике, так как максимальное значение одного параметра не может сосуществовать с минимальным значением двух других. Например, максимум скоординированных усилий со стороны органов управления не могут дать нулевой рост конкурентоспособности и нулевое значение эффектов от синергии
2.Уровень бессистемной адаптивности	$X_0Y_0Z_0$ $X_0Y_0Z_1$ $X_1Y_0Z_0$ $X_1Y_0Z_1$ $X_1Y_0Z_2$ $X_2Y_0Z_1$		К этому уровню адаптивности относятся комбинации, в которых параметр оценки по оси Y соответствует значению $Y_0$ , то есть любые мероприятия по управлению мероприятиями стратегического характера не могут быть объединены в систему, подчиненную цели управления инновационной стратегией органами управления образовательного учреждения – обеспечению комплексного развития и роста конкурентоспособности – ввиду отсутствия четко сформулированного общего видения дальнейшего развития образовательного учреждения
3.Декларативный уровень	$X_0Y_1Z_0$ $X_1Y_2Z_0$ $X_1Y_1Z_0$		При этих комбинациях органы управления образовательным учреждением недостаточно активно используют инструменты и методы управления стратегическим развитием образовательного учреждения на основе инноваций, что делает мероприятия стратегического развития, планы и программы социально-экономического развития, использование синергетического подхода декларативными
4.Стратегически активный, низкоэффективный уровень	$X_0Y_1Z_1$ $X_0Y_1Z_2$ $X_0Y_2Z_1$ $X_0Y_2Z_2$ $X_1Y_1Z_1$ $X_2Y_1Z_1$ $X_1Y_1Z_2$ $X_2Y_1Z_2$	C. Стратегия случайных инноваций	Эта комбинация характеризует высокую степень активности органов управления учреждением в управлении стратегическими мероприятиями, рост конкурентоспособности учреждения, но при этом ни в общем видении развития образовательного учреждения, ни, соответственно, в инновационной стратегии его развития не учитывается вектор саморазвития учреждения как социально-экономической системы (о чем свидетельствует параметр $X_0$ ), что снижает эффективность проводимых мероприятий. К данному уровню управляемости относятся также такие комбинации параметров, когда высокие значения параметров оценки X и Z ограничены параметром $Y_1$ , при котором несогласованность внутриорганизационных нормативных актов и действий между собой и с инновационной стратегией развития, а также недостатки в организационной структуре органов управления университета, занятых стратегическим планированием и управлением, не позволяют в полной мере обеспечить комплексное социально-экономическое развитие образовательного учреждения

Окончание табл. 1

1	2	3	4
---	---	---	---

5. Стратегически активный, эффективный уровень	$X_1Y_2Z_1$	В. Неявная стратегия самостоятельных инноваций	При такой комбинации параметров органы управления Университетом занимают выжидательную позицию в отношении расширения потенциала и привлечения дополнительных ресурсов при реализации инновационной стратегии. При этом согласованность внутриорганизационных нормативных актов и действий между собой и с инновационной стратегией развития, соблюдение теоретических основ совершенствования стратегического управления при построении организационной структуры органов управления Университетом, учет вектора саморазвития Университета обеспечивают высокоэффективное использование имеющихся потенциала и ресурсов при реализации инновационной стратегии и комплексное социально-экономическое развитие образовательного учреждения
6. Высокоэффективный уровень	$X_2Y_2Z_2$ $X_1Y_2Z_2$ $X_2Y_2Z_1$	А. Стратегия расширенных инноваций	Такие комбинации параметров характеризуют: - высокую степень активности органов управления Университетом в использовании инструментов и методов управления стратегическим развитием образовательного учреждения на основе инноваций и учет факторов-условий реализации стратегии инновационного развития (комбинации $X_2Y_2Z_2$ , $X_1Y_2Z_2$ ) - высокую степень согласованности видения, общих задач управления развитием образовательного учреждения реализуемой стратегии инновационного развития, что обеспечивает рост конкурентоспособности, рентабельности реализуемых образовательных программ и специальностей и имеющиеся потенциал, ресурсы используются высокоэффективно (комбинации параметров $X_2Y_2Z_1$ )

#### 4. Общая оценка эффективности реализации инновационной стратегии развития образовательного учреждения в системе обеспечения его конкурентоспособности. Управление инновационным потенциалом образовательного учреждения

При этом могут быть использованы следующая модель оценки и показатели эффективности стратегии инновационного развития образовательной организации на основе мониторинга реализации ее внутреннего потенциала. Модель включает в себя два основных блока (рис. 5): 1) оценку расширения, увеличения внутреннего потенциала и оптимизации его структуры; 2) повышение эффективности использования потенциала, увеличение синергетического эффекта от взаимодействия его элементов [7].

При этом потенциал образовательного учреждения разделен на две базовые категории: потенциал ресурсов (включающий в себя производственный, рыночный, кадровый и ресурсный виды потенциалов) и организационный потенциал (включающий в себя управленческий потенциал и потенциал организационного климата и культуры). Предложены параметры оценки эффективности и взаимовлияния различных элементов названных блоков и видов потенциала в процессе реализации инновационной стратегии развития образовательного учреждения, прямо и косвенно отражающих ее эффективность в целом (табл. 2). Модель позволяет отследить виды различных экономических, технологических, социальных и иных видов эффектов прямого и косвенного значения, полученных при реализации инновационной стратегии образовательного учреждения, определить пути дальнейшей реструктуризации и оптимизации различных видов внутреннего потенциала и повысить оперативность и динамичность управления им [8].

Эффективность инновационной стратегии развития образовательного учреждения



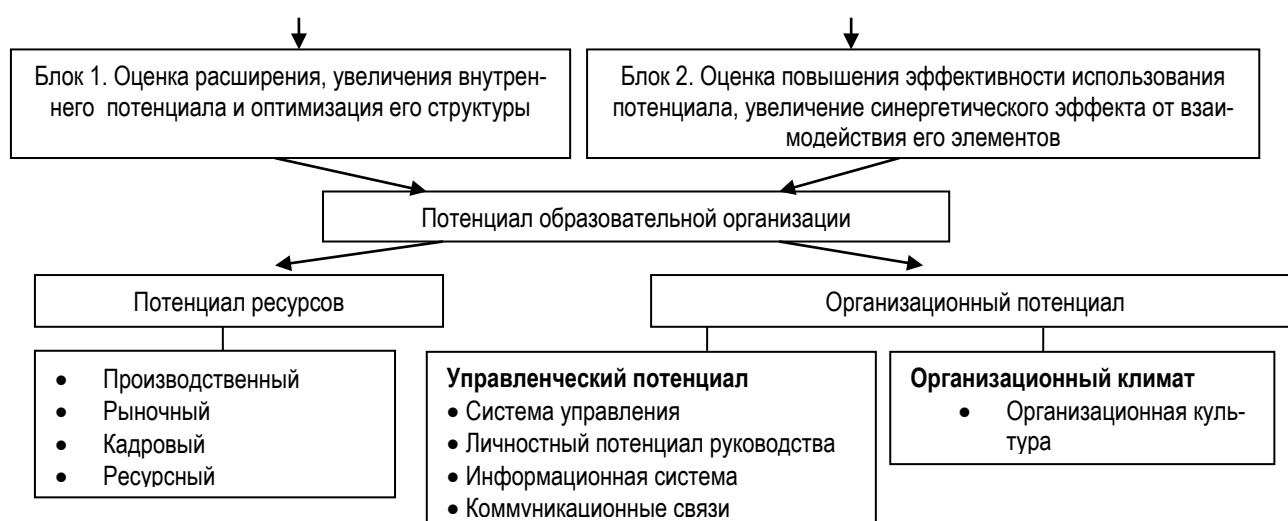


Рис. 5. Модель оценки эффективности инновационной стратегии развития образовательной организации на базе реализации внутреннего потенциала

Таблица 2

**Показатели эффективности взаимодействия элементов потенциала ресурсов образовательной организации в рамках реализуемой инновационной стратегии**

Эффективность использования	Элемент			
	производственного потенциала	ресурсного потенциала	рыночного потенциала	кадрового потенциала
Производственный потенциал		Издержки i-го ресурса на ед. оказываемых образовательных услуг (в чел.-часах) в сравнении со среднеотраслевыми показателями	Совпадение структуры рыночного и производственного потенциалов	Производительность труда
Ресурсный потенциал	Сравнительная доходность от вовлечения единицы ресурса в образовательный процесс (как основное производство) по сравнению с другими отраслями		Сравнительная эффективность использования данного ресурса в образовательной услуге по сравнению с другими видами ресурсов	Процент неэффективно загруженных образовательных площадей, неэффективно используемого рабочего времени преподавателей, составов, процент специалистов, не трудоустраивающихся работать по полученной специальности
Рыночный потенциал	Уровень конкурентоспособности	Дефицитность ресурсов всех видов		Удовлетворенность студентов как потребителей образовательных услуг и работодателей уровнем подготовки выпускаемых специалистов
Кадровый потенциал	Удовлетворенность преподавательского состава своим трудом	Доля ресурсов, списываемая на непроизводительно используемое время, в чел.-часах	Соотношение темпов прироста (снижения) объемов сбыта образовательных услуг и роста (снижения) емкости рынка	

Состояние внутреннего потенциала может зависеть от организационных механизмов и конкретных рычагов воздействия на него в рамках избранной инновационной стратегии и соответствия качества, адаптивности управления стратегическими мероприятиями ее типу. В связи с этим данный раздел исследования автор дополняет детальным объяснением каждого из обозначенных в таблице 2 показателей, принципов их выявления в рамках реализуемой инновационной стратегии развития; разрабатывает рекомендации по аналитике их взаимовлияния и взаимозависимости. Основными принципами здесь выступают такие как: полнота охвата, своевременность сбора данных, приведение к сопоставимому базису, научное обоснование и др. [9].

Характер взаимосвязей и взаимовлияния используемого при реализации стратегии потенциала различных видов может быть прямым, обратным или отсутствовать. Так, например, характер влияния производственного потенциала является прямым по отношению к кадровому, рыночному и ресурсному потенциалу. Ресурсный потенциал зависит от объема производимых образовательных услуг и рыночного спроса на них, в данном случае его характер влияния является обратным [10]. Показатели эффективности, описывающие оптимальное взаимодействие элементов потенциала, представлены в таблице 2.

### Литература

1. Башкатова Ю.И. Управленческие решения: учеб. пособие. – М., 2008.
2. Бебрис А.О., Решетько Н.И. Формирование механизмов развития предпринимательских структур в условиях конкуренции // Вестник Гос. ун-та управления. – 2011. – № 17. – С. 113–118.
3. Теория менеджмента. / Л.С. Леонтьева, В.И. Кузнецов, М.Н. Конотопов [и др.]. – М., 2013.
4. Башкатова Ю.И. Контроллинг: учеб. пособие. – М., 2009.
5. Башкатова Ю.И. Контроллинг в управленческом консультировании: дис. ... канд. экон. наук. – М., 2007.
6. Башкатова Ю.И. Контроллинг в управленческом консультировании: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2007.
7. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений // Транспортное дело России. – 2010. – № 6. – С. 139–143.
8. Соколов М.А. Возможности использования зарубежного опыта в российской практике слияний и поглощений // Вопросы экономических наук. – 2007. – № 5. – С. 199–201.
9. Соколов М.А. Организационно-экономическая модель управления стоимостью российских компаний в условиях проводимых процедур по слияниям и поглощениям // Проблемы экономики. – 2007. – № 5. – С. 27–31.
10. Соколов М.А. Аналитическая модель комплексной оценки эффективности интеграционных трансформаций организаций за счет слияний и поглощений // Транспортное дело России. – 2010. – № 6. – С. 139–143.

