

Беловицкий К.Б. Реализация базовых принципов и культура качества в образовательной организации высшего образования [Электронный ресурс] // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный интернет-журнал. 2014. – № 5(21). Режим доступа [http://iea.gostinfo.ru/files/2014\\_05/2014\\_05\\_10.pdf](http://iea.gostinfo.ru/files/2014_05/2014_05_10.pdf)

**УДК 338.465.4**

## **РЕАЛИЗАЦИЯ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПОВ И КУЛЬТУРА КАЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Беловицкий К.Б.**, соискатель кафедры управления экономикой производства и ремонта вооружения и техники Военного университета Минобороны России

*Составной частью системы общего управления в образовательных организациях высшего образования является система менеджмента качества образования, обеспечивающая координацию деятельности всех структурных подразделений образовательной организации в направлении определения содержания, технологии, методов и средств работы всех руководителей, сотрудников, преподавателей и обучающихся по повышению качества образовательного процесса и формированию установленных компетенций выпускников. Функционирование системы управления качеством образования призвано обеспечить разработку и поддержку реализации политики, целей и гарантий качества, достижение этих целей и лежат в основе постоянного улучшения всех процессов в образовательных организациях высшего образования. В статье автором охарактеризованы базовые принципы и культура качества в образовательной организации высшего образования.*

**Ключевые слова:** менеджмент качества, качество образования, образовательная организация высшего образования

**UDC 338.465.4**

## **REALIZATION OF THE BASIC PRINCIPLES AND CULTURE OF QUALITY IN THE EDUCATIONAL ORGANIZATION OF THE HIGHER EDUCATION**

**Belovitsky K.B.**, Competitor of Department of Arms and Equipment Production Economics Management and Repair Military University of the Russian Defense Ministry

*Component of system of the general management in the educational organizations of the higher education is the quality management system of*

[http://iea.gostinfo.ru/files/2014\\_05/2014\\_05\\_10.pdf](http://iea.gostinfo.ru/files/2014_05/2014_05_10.pdf)

*education providing coordination of activity of all structural divisions of the educational organization in the direction of definition of the contents, technology, methods and means of work of all heads, employees, teachers and the established competences of graduates which are trained on improvement of quality of educational process and formation. Functioning of a control system of quality of education is urged to provide development and support of realization of policy, the purposes and quality assurances, achievement of these is more whole and to be the cornerstone of continuous improvement of all processes in the educational organizations of the higher education.*

**Keywords:** quality management, quality of education, educational organization of the higher education

Качество образования во вступившем в силу с 1 сентября 2013 года Федеральном законе от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Закон об образовании) определено как «комплексная характеристика образовательной деятельности и подготовки обучающегося, выражающая степень их соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и (или) потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе степень достижения планируемых результатов образовательной программы» [1]. Одной из компетенций образовательных организаций в установленной сфере деятельности в соответствии с Законом об образовании является «обеспечение функционирования внутренней системы оценки качества образования» [1].

Многочисленные публикации в периодических изданиях свидетельствуют о большом внимании образовательной среды к проблеме создания и внедрения систем менеджмента качества в образовательных организациях высшего образования (ООВО). Причинами такого внимания являются сложившиеся в данный исторический период условия развития российского образования в свете интеграции и интернационализации мировых социально-экономических систем, всеобщей информатизации,

высокой скорости развития конкурентных рынков, наступающего демографического кризиса в стране. Внедрение системы менеджмента качества должно начаться с изменения мышления, информационно-психологической структуры образовательной среды при условии формирования новых социальных и финансово-экономических отношений в системе высшего образования.

Одним из типов мышления будущего является голографическое мышление, определяющее возможность видеть предмет, событие или проблему в разных ракурсах и с разных сторон [2]. Авторы исследований по качеству упоминают о системном, процессном, статистическом мышлении. Основным принцип системного мышления состоит в том, что любой процесс, объект или явление рассматривается как система, главной в которой оказывается, несмотря ни на что, невидимая, нематериальная, невещественная ее часть - совокупность отношений, которые устанавливаются между людьми, так или иначе причастными к деятельности системы. Процессное мышление - это такой взгляд на мир, который превращает все видимое в этом мире в процессы [3]. Ведущая компонента научного подхода по Э. Демингу - учение о вариабельности (статистическое мышление). Кратко оно сводится к следующему: все процессы и их результаты подвержены изменчивости (вариабельности). Качество продукции, услуг, жизни людей будет тем выше, чем меньше будет вариабельность многих процессов, протекающих в обществе [4]. Деминг отмечал, что статистический контроль качества - это всего лишь 2 % обеспечения качества [5].

Мышление будущего - это расширенное, нравственно дисциплинированное, активное (действенное) и творческое мышление, видящее системно и технологично, краеугольным камнем которого является качество отношений, имеющее многосторонний взгляд. Показателями высокого качества отношений является их глубина, широта взаимного восприятия и воздействия, крепость связей, создаваемых на нравственных и

профессиональных стандартах, длительность поддержания контактов. И все это своим следствием будет иметь высокое качество продукции в любых сферах и материального, и нематериального производства. Изменение информационно-психологической структуры образовательной среды предполагает переход к процессной организации деятельности в ООВО с вытекающими из этого последствиями трансформации культуры до уровня каждого индивида. Сложным на первом этапе такого перехода видится необходимость сочетания максимального объективизма в управлении ООВО (процессном управлении на основе входных, внутренних и выходных параметров качества процессов) и системой лидерства, целиком личностной системой. Формирование новых социальных и финансово-экономических отношений влечет за собой проникновение в управление ООВО всей специфики менеджмента в его современном понимании с реорганизацией строения системы управления ООВО в направлении ее ориентации на потребителя и заинтересованные стороны (стейкхолдеров), трансформации системы учета затрат.

Внедрение СМК в образовательных организациях высшего образования России - это процесс, который обусловлен многими причинами, в числе которых:

- интернационализация образования и вхождение России в единое европейское образовательное пространство, в котором необходимым условием подтверждения любой ООВО своего статуса является наличие системы менеджмента качества;

- переход к комплексной оценке деятельности ООВО, совмещающей процедуры лицензирования, аттестации и государственной аккредитации на базе утвержденного перечня показателей деятельности ООВО, включающего, в частности, показатель эффективности внутренней системы обеспечения качества образования; необходимость повышения конкурентоспособности организации в прогнозируемой ситуации демографического спада и сокращения спроса на образовательные услуги со стороны населения, когда

общее количество абитуриентов сравнивается или будет ниже современных размеров приема обучаемых в учебные заведения, осуществляющие подготовку по основным программам образования всех уровней; снижение качества входящих знаний абитуриентов и необходимость трансформации механизмов, методик, перестройки образовательных модулей и индивидуализации процесса предоставления образовательных услуг.

Принципы управления – это основные идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению функций управления, реализация которых обеспечивает взаимодействие управляющей и управляемой подсистем [6]. Существует несколько подходов к классификации принципов управления. Впервые принципы рационального управления были сформулированы американским менеджером Г. Эмерсоном в книге «Двенадцать принципов производительности». А. Файоль считал, что количество принципов управления может быть неограниченным, но они могут изменяться. В этом смысле всякое правило действует, пока на практике подтверждается его эффективность, но ситуация меняется, общество развивается и никакие правила не могут бесконечно долго оставаться неизменными. К классическим принципам управления относят: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплину, единоначалие, корпоративный дух, централизацию, вознаграждение персонала, подчиненность личных интересов общим, иерархию, стабильность рабочего места для персонала, порядок, справедливость, единство направления, инициативу. Большинство из этих принципов в течение всего периода успешно реализуется в системе управления ООВО. Принципы управления могут пересматриваться в рамках развития управления как науки, могут возникать новые.

Раскроем содержание принципов, на которых базируются системы менеджмента качества, применительно к сфере высшего образования. Принцип ориентации на потребителя означает, что ООВО, как и любая организация, зависит от своих потребителей, и поэтому должен понимать

текущие и будущие потребности, выполнять требования и стремиться превзойти ожидания. Принцип лидерства руководства предполагает, что, учитывая особенности организационно-управленческой структуры ООВО, руководители - лидеры процессов должны быть вовлечены в деятельность по качеству и присутствовать на всех уровнях управления ООВО. Вовлечение персонала выражается в мотивировании к качественному труду и созданию заинтересованности в процессах постоянного улучшения деятельности организации. Процессный подход [7] реализуется в согласовании объема и материала, предоставляемого по каждой дисциплине, отлаженных горизонтальных коммуникациях, взаимодействующих процессах и обеспечении взаимозависимости всех составляющих. Процессный подход также подразумевает работу с группами характеристик качества процессов. Системный подход заключается в координации всех аспектов деятельности, расстановке приоритетов в распределении ресурсов, обеспечивающих учебный процесс. Постоянное улучшение подразумевает оптимизацию процесса обучения. Принятие решений, базирующихся на фактах, означает, что решения основываются на анализе объективных и достоверных данных и информации, что существенно снижает риск потери от брака и несоответствий.

Для достижения реальной эффективности принимаемых решений в системе менеджмента качества предоставления образовательных услуг необходимо добиться правового закрепления принципа принятия решений, базирующегося на анализе данных и информации, исключая волюнтаризм и авторитарность. Сопоставление классических принципов менеджмента и принципов, положенных в основу моделей системы менеджмента качества, показывает, что менеджмент ООВО при внедрении СМК нужно ориентировать на потребителя, создавать и отрабатывать механизм постоянных улучшений с использованием известных общих и специфичных для образования методов менеджмента качества, акцентировать внимание на установлении взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Реализация именно этих принципов СМК в общем управлении призвана сориентировать его на такой объект, как качество (рисунок 1).

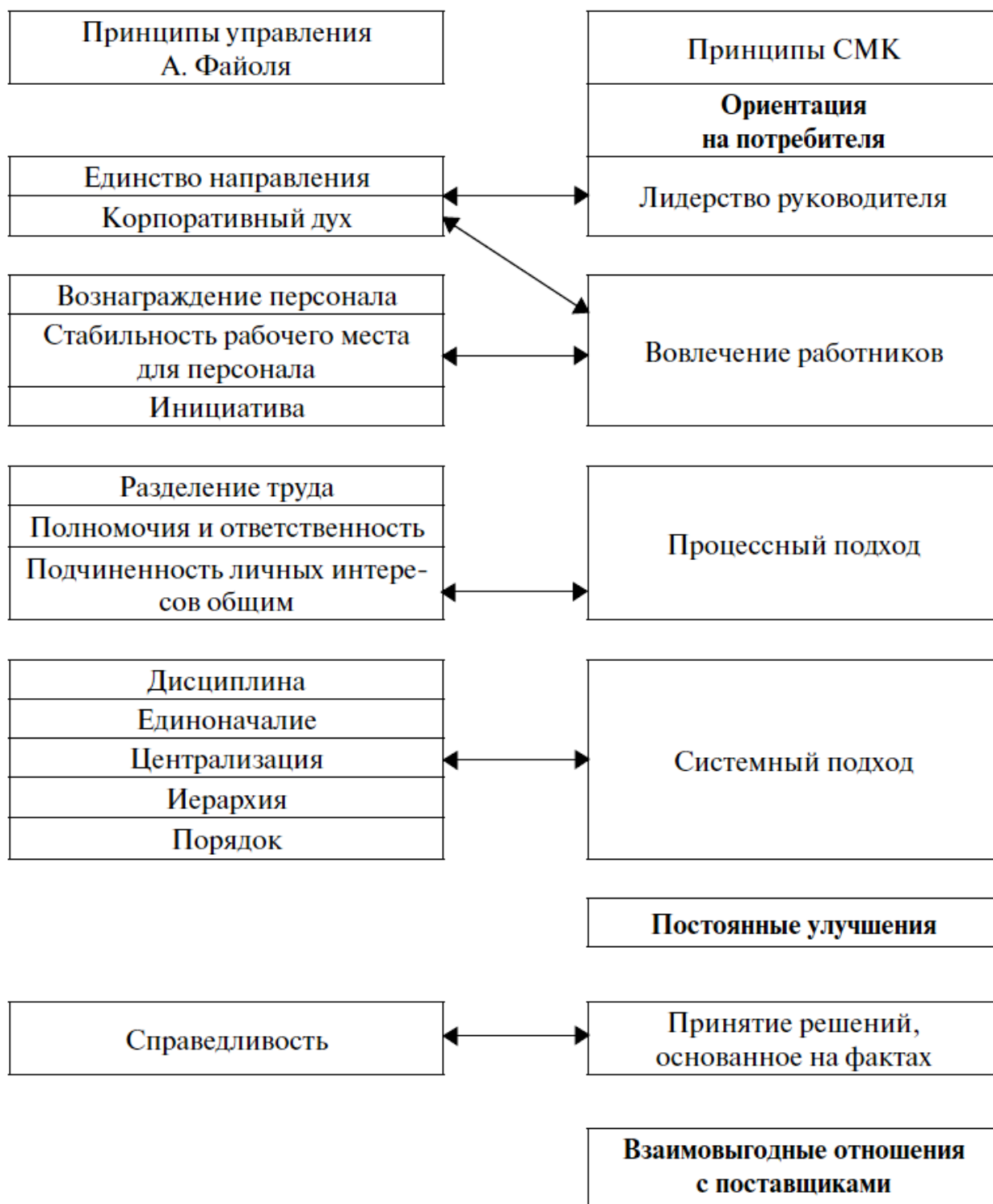


Рисунок 1 – Соответствие классических принципов управления организацией принципам менеджмента качества

Активизация развития идей качества в российском образовании и

других отраслях идет по нескольким направлениям: во-первых, выделяется ведущее значение и ключевая роль принципа лидерства, который рассматривается как система, во-вторых, детализируется процессный подход и исследуются возможности его применения в менеджменте организаций.

Предложенная специалистами центра «Приоритет» «дорожная карта» развития корпоративного менеджмента на основе принципов качества, отражающая основное изменение развития менеджмента компаний в связи с ростом образованности и количества знаний, содержит прогнозируемые специалистами тенденции развития менеджмента в XXI веке (рисунок 2) [8].



Рисунок 2 – Развитие менеджмента в XXI веке

Лидерство как ключевой принцип менеджмента качества отражает



личностный аспект, лежащий в основе построения системы менеджмента качества. Лидером является человек, обладающий способностью влияния на желания, мотивы, ценности, ментальность и действия как свои, так и других людей (для достижения целей компании). Лидерство - это прежде всего ответственность и те полномочия, которые нельзя делегировать. Лидер должен пользоваться доверием окружающих, руководствоваться личными фундаментальными и духовными ценностями, органично сочетая эмоции, интеллект и деловые качества. Лидер должен обладать умением проектировать процесс, делиться своим видением с другими. Видение, как только его разделила команда единомышленников, начинает жить своей жизнью.

Истинное лидерство - это работа, прежде всего, над собой. Лидера отличает ясность, убедительность идей, глубина убеждений и постоянная готовность учиться. Лидеры размышляют над личными ценностями и увязывают с ними свое собственное поведение, видят новый, необычный способ удовлетворения некой человеческой потребности, в чем бы она ни выражалась, имеют непоколебимую веру в правоту дела и обладают способностью вдохновить и повести за собой людей. Лидер формулирует миссию, которая должна вселять веру и одновременно укреплять разум, и видение, которое отвечает на практический вопрос: кем мы должны стать, чтобы быть в состоянии удовлетворять наших клиентов. Одной и той же миссии могут соответствовать несколько разных видений. Различия обусловлены тем, какой путь выбирает ООО. Миссия является причиной, а видение - результатом. Лидером является человек, выполняющий свою миссию, подающий личный пример не только в профессиональном, но и в собственном здоровом жизненном пространстве. Если нет лидерства, речи не может быть о качестве.

Среди последних достижений науки управления - выделение ситуационного лидерства, применяемого в зависимости от уровня компетентности и степени преданности сотрудника организации

(рисунок 3) [9].

Компетентность высокая	Компетентность от умеренной до высокой	Компетентность от умеренной до низкой	Компетентность низкая
Преданность высокая	Преданность переменная	Преданность низкая	Преданность высокая
<b>Р4</b>	<b>Р3</b>	<b>Р2</b>	<b>Р1</b>
Не нужен контроль	Поддержка, похвала, поощрение	Контроль	Контроль
<b>Делегирующий</b> передавать ответственность	<b>Поддерживающий</b>	<b>Наставительный</b>	<b>Командный</b> Порядок, организация, обучение, надзор
<b>Развитый</b>	←—————→		<b>Развивающийся</b>

Рисунок 3 – Ситуационное руководство в зависимости от уровня развития работника

Под преданностью (приверженностью) понимается в данном случае сочетание уверенности как ощущение собственной возможности справиться с задачей без особого контроля и мотивации как заинтересованности человека в том, чтобы работа была выполнена хорошо, его энтузиазм. Сочетание компетентности и преданности определяет поведение руководителя - лидера процесса в отношении подчиненного.

Другой активно развиваемой в области менеджмента качества идеей является процессный подход, его содержание, преимущества и возможности его применения. Реализация процессного подхода предполагает постановку в центр внимания менеджмента измеряемых характеристик качества процессов, что уводит менеджмент от личностных интерпретаций. Однако кажущееся противоречие не будет таковым в случае адекватного и правильного восприятия руководством роли и сущностного содержания системы лидерства. Реализация процессного подхода в практике

деятельности ООВО позволит снизить негативные аспекты отношений, основанные на чрезмерном честолюбии, профессиональном превозношении, самолюбовании сконцентрированных в ООВО специалистов и направить усилия действительно на улучшение качества как увеличение способности выполнить требования всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Международные стандарты ИСО в менеджменте качества выделяют несколько функций: обеспечение (гарантирование) качества; управление качеством, планирование качества, улучшение качества. Кроме того, авторы Типовой модели СМК включают оценку качества, а специалисты центра «Приоритет» выделяют инновации качества как часть менеджмента, направленную на радикальное изменение качества или создание нового качества.

Практическая интеграция двух принципов качества, выделяемых как две основы современного менеджмента, приведет к новому качеству управленческих решений (как процесса и результата). Отрасль образования располагает благоприятными условиями для такой интеграции, являясь, во-первых, наиболее прогрессивной составляющей культуры любого общества, во-вторых, имея существенный лидерский потенциал в своей и административной, и производственной структуре, в-третьих, обладая возможностями воспитывать лидеров процессов для разных производящих отраслей. Такая интеграция, безусловно, требует радикальной трансформации в системе экономических, управленческих, межличностных отношений, организационной структуры, а также организационно-методической документации, лежащей в основе образовательного процесса. Значительное участие человека как в управляющей, так и в исполнительской системе образовательных организаций свидетельствует о том, что лидерство в сочетании с процессным подходом может эффективно применяться для улучшения качества человека как личности, будущего профессионала - мастера в своем деле, активного субъекта общества, принимающего правильные и эффективные решения.

Основными факторами, которые в большей мере влияют на качество человека, являются следующие (рисунок 4) [10,11].

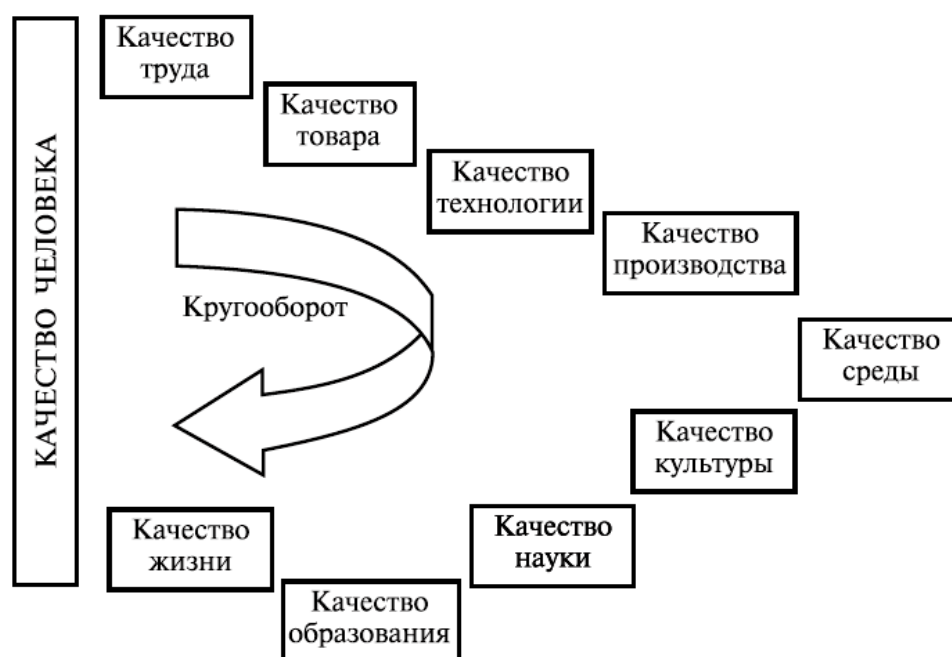


Рисунок 4 – Качество человека

Качество человека обуславливает качество труда, что приводит к улучшению технологии и производства и позволяет создавать все более качественный продукт. Более высокотехнологичное производство формирует среду другого качества и другую культуру, порождающую качественно новые потребности в науке и более высокие требования к образованию. Личности высокообразованные имеют более высокий уровень качества жизни. В этом случае меняется роль преподавателя ООВО, повышаются требования к его компетенции, компетентности, образу жизни, нравственным характеристикам.

«Качественного» субъекта будущих производственных отношений и здорового члена общества не может воспроизвести «некачественный» преподаватель - наставник. Процессный подход же учит и педагога, и студента измерять результаты, анализировать удовлетворенность, ставить цели, поднимать уровень и в профессии, и в других сферах. Отличительной

особенностью применения процессного подхода является владение и постоянное применение инструментов (методов) качества, каждый из которых применяется для определенных целей. По мнению Г.Б. Скок и Е.А. Лебедевой, качество учебного процесса косвенно свидетельствует о качестве деятельности преподавателя, который этот процесс организует. Авторы отмечают, что результаты исследований мнения студента как основного потребителя образовательных услуг показывают, что для преподавателя очень важны, помимо хорошего знания своего предмета, и психолого-педагогический, и общекультурный, и личностный компоненты [12].

Таким образом, реализация интегрированных в менеджмент ООВО системообразующих принципов лидерства в сочетании с процессным подходом позволит создать новое концептуальное видение ООВО, убедить функциональных руководителей подразделений ООВО подчинить интересы своих функциональных сфер интересам тех процессов, которые пересекают их, побудить хозяев процессов и рабочие группы к действию и поддерживать их. Прежде всего, к такому лидерству призвано высшее звено управления ООВО, те лица, которые обладают достаточным влиянием, чтобы убедить людей принять те радикальные преобразования, которые несет с собой принятие процессного подхода.

Вопреки складывающемуся впечатлению, что СМК - это большое количество дополнительной документации, следует заметить, что документация составляет лишь 5-10 % от всей совокупности элементов системы менеджмента качества.

Под организационной культурой традиционно в менеджменте понимается система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения, традиций, знаний, на которых базируется социальная деятельность организации и которая является общей атмосферой.

На формирование культуры влияет ряд факторов: происхождение организации, отношения собственности, технологии и техническая оснащенность, цели и задачи организации, характер и содержание труда,

система стимулов и санкций, люди, внешняя среда. К элементам культуры традиционно относят: философию и миссию организации, систему организационных ценностей, нормы и стиль поведения, убеждения и отношения, обряды и традиции, знаковосимвольную подсистему, включающую корпоративную символику, образы бывших и настоящих лидеров организации, дизайн помещений и униформу сотрудников.

Глубинным уровнем культуры являются ценности. Под ценностями понимают обобщенные представления, выступающие в качестве общепризнанных идеалов общественного и индивидуального сознания, функционирующие как идеальные критерии оценки и ориентации личности в организации и обществе. Ценности в организации часто задаются лидерским (руководящим) составом и, кроме того, миссия ООВО как социально-ориентированной организации предполагает безусловное следование общечеловеческим «табу», как то: не лги, не воруй, не скрывай, не вреди, не раскрывай конфиденциальной информации и пр.

В.А. Лapidус и ученые центра «Приоритет» представляют корпоративную культуру в виде четырех кругов ценностей (рисунок 5). В число запретов входят установленные регламентами, стандартами и инструкциями действия, способные превысить риск для потребителя.



Рисунок 5 – Четыре круга ценностей корпоративной культуры

Корпоративные ценности и принципы основываются на доверии, инициативе, дисциплине, энергии, открытости знаний, обучении и т.п. Среди лидерских ценностей особо можно выделить следующие: видение будущего; целостность; авторитет; повышенные требования к себе; сильную волю к достижению целей; умение слушать и вести диалог. Для ОООО ценностно-нормативный стандарт трудового поведения, ориентированного на качественный результат, должен включать общечеловеческие, индивидуальные и социальные ценности, представленные на рисунке 6.

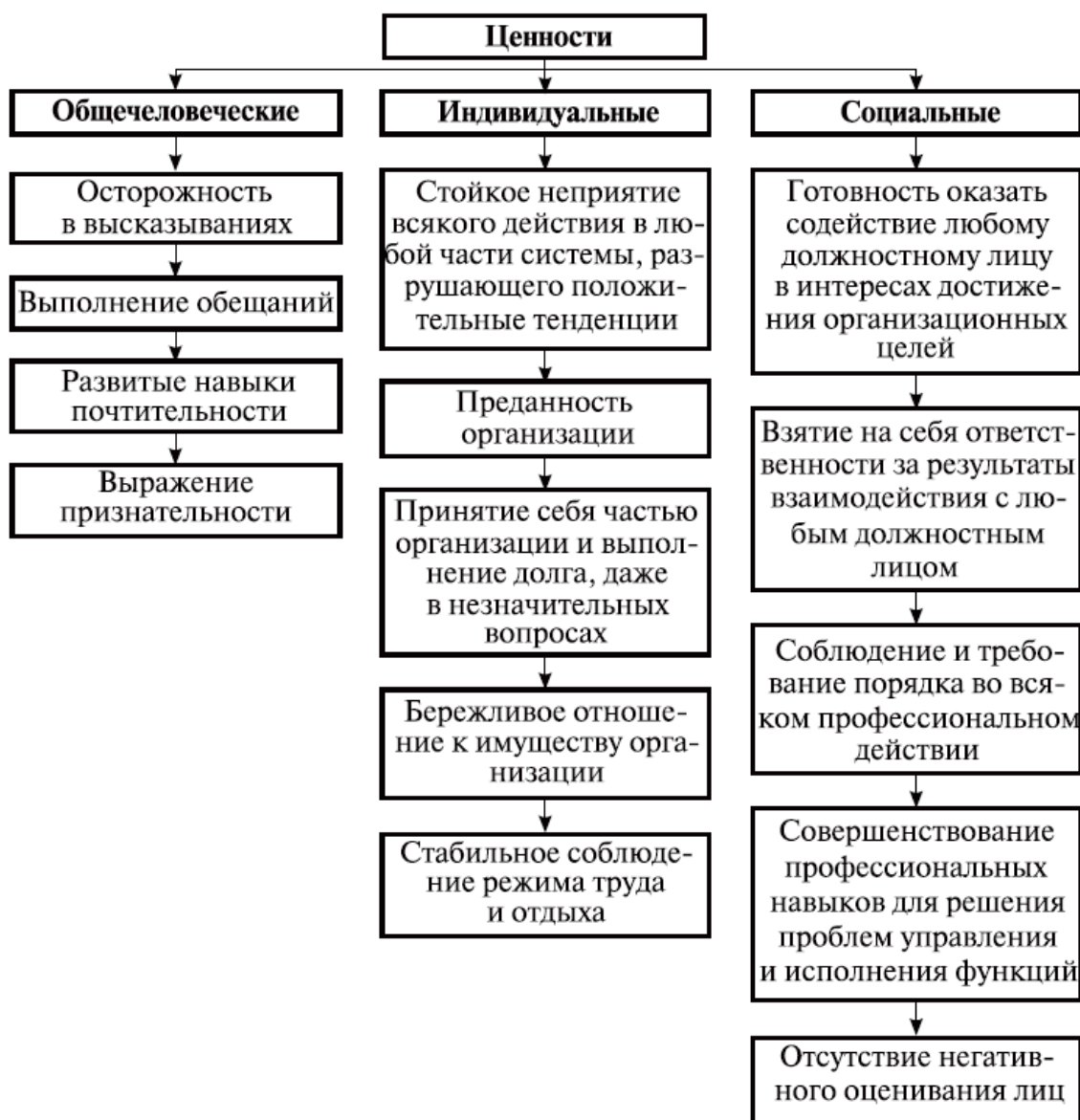


Рисунок 6 – Ценностно-нормативный стандарт трудового поведения, ориентированного на качественный результат

Проведение любых изменений всегда сопровождается сопротивлением. В [13] исследуется внутреннее состояние отдельного субъекта при проведении изменений (рисунок 7). Не всегда лица, несущие ответственность за преобразования, до конца осознают, на каком уровне состояния благополучия они находятся. На кривой видно две области подъема, и первая иногда принимается за вторую.



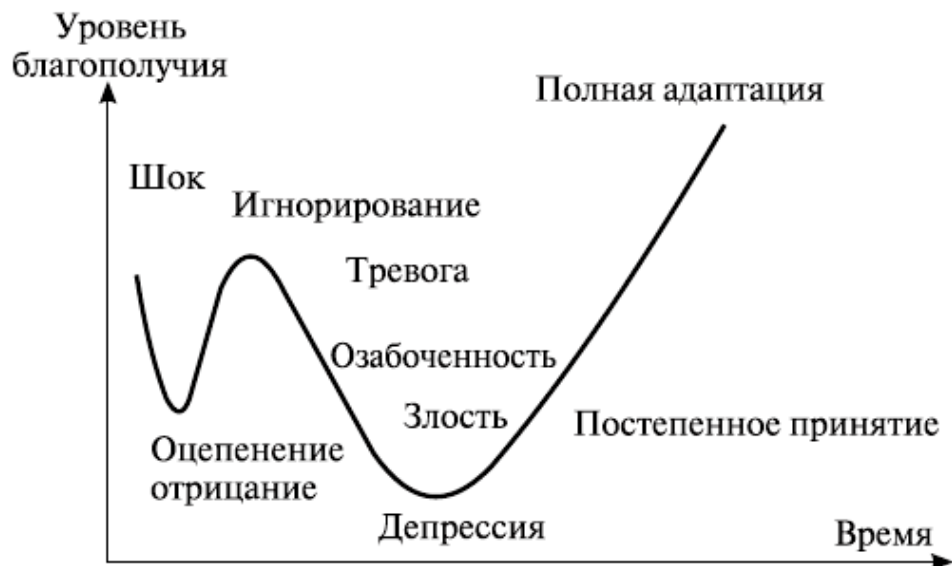


Рисунок 7 – Кривая «перехода» при осуществлении изменений

Таким образом, внедрение СМК [ 14 ] требует изменения не только на уровне отдельного индивида, но и в целом организационного и группового поведения, в связи, с чем возрастает время и уровень трудностей при проведении изменений (рисунок 8). Однако изменения управляемы, так же, как и любой организационный процесс, когда известны причины оказываемого сопротивления (таблица 1).

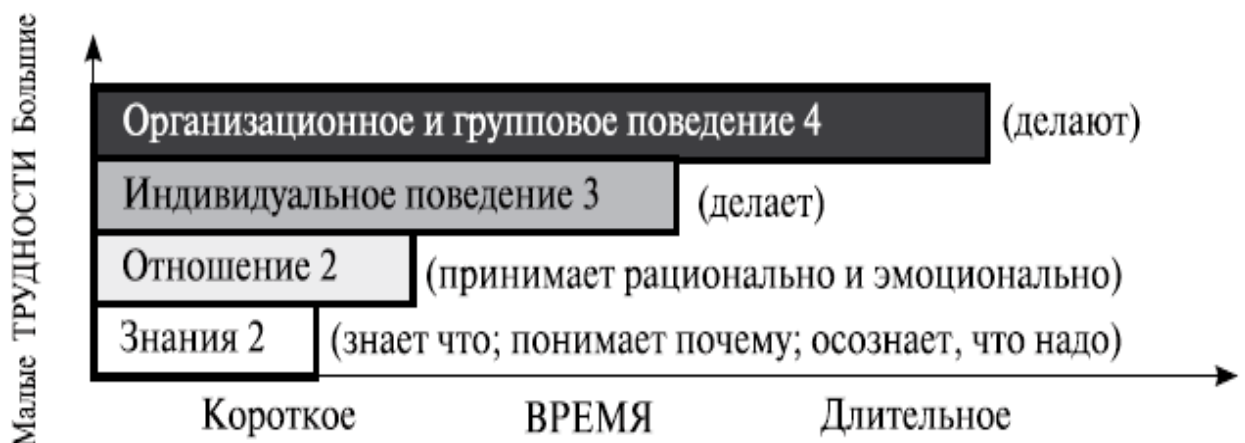


Рисунок 8 – Время и уровень трудностей при различных уровнях изменений

Таблица 1 – Причины сопротивления и реакции на изменения

Причина	Реакция на изменения
Ожидание потерь чего-то ценного для себя в результате изменений; может быть вызвано страхом потерять свое лицо, самоуважение, спокойствие, страхом критики, страхом изменить свой привычный режим	«Политическая игра», то есть «тонкая игра» против изменений
Неправильное понимание, низкая степень (или отсутствие) доверия	Появление и распространение слухов
Различная оценка ситуации, т.е. люди неблагоприятно принимают изменения из-за того, что у них может быть другая информация	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям. Возникает, если люди боятся, что не обладают необходимыми знаниями, навыками, умениями или способностями, а также в случае привычки к стабильности	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

Важную роль в оценке качества образовательных услуг играет взаимодействие между их потребителями и государственными контролирующими органами [14], учитывающее комплексную природу образовательной услуги [15-16], важную роль социальных сетей в усвоении знаний [17-18], роль университетов в инновационных цепях создания ценности [19-20].

Как видно, задача создания и внедрения СМК для ООВО как создателей и носителей культуры заключается не в том, чтобы разработать комплект документов определенной структуры, удовлетворяющих требованиям международных стандартов, обязать персонал руководствоваться ими в своей работе и актуализировать их в соответствии с предписаниями стандартов, а в том, чтобы вложить в людей интерес к идее качества труда, отдыха и всех результатов своей жизни.

### **Список использованных источников и литературы:**

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Коротков Э.М. Управление качеством образования: Учеб. пособие для вузов: 2-е изд. – М.: Академический проспект. – 2007. – 320 с.
3. Адлер Ю.П. Повторение неповторимого. – М.: РИА «Стандарты и качество». – 2007. – 248 с.
4. Адлер Ю.П. Волны variability // Стандарты и качество. – 1997. – № 6. – С. 50-51.
5. Нив Г. Пространство Деминга. В 2 кнх. Кн. 1. – Пер. с англ. / Общ. ред. Ю.Т. Рубаника, Ю.П. Адлера. – М.: Госкомитет по высшему образованию. – 1996. – 344 с.
6. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – 3-е изд. – Минск: Новое знание. – 2000. – 336 с.
7. Ломакин М.И. Модель оптимизации затрат на качество бизнес-процессов предприятия // Транспортное дело России. – 2011. - №6. С.103-105.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело. – 1993. – 702 с.
9. Проект «Лидерство как система. Школа лидерства» Вводный курс. Основной курс. – Нижний Новгород: Центр «Приоритет». – 2007.
10. Бланшар К., Зигарми П., Зигарми Д. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство / Пер. с англ. – М. – 2002.
11. Субетто А.И. Качество жизни // Стандарты и качество. – 1993. – № 3.
12. Ломакин М.И., Ниязов Р.А. Оценка инновационного потенциала сотрудника проектной группы предприятия // Наука и бизнес: пути развития, 2013. – № 11(29). – С. 95-99.
13. Скок Г.Б., Лебедева Е.А. Управление качеством образования в университете на основе мнения потребителя образовательных услуг // Университетское управление. – 2001. – № 3(18).
14. Ковалев А.И., Ковалев В.А. Изменения и менеджмент. Третьи апрельские экономические чтения: Тезисы докладов и сообщений. – Омск. Омский гос. педагогический ун-т. – 1997.
15. Докукин А.В., Борцова Д.Э. Информационное обеспечение взаимодействия государства и потребителей в процессе контроля качества и безопасности продукции // Транспортное дело России. 2013. № 1.
16. Докукин А.В., Борцова Д.Э. Нормативно-управленческие резервы качества комплексных товарно-сервисных предложений на потребительском рынке // Транспортное дело России. 2012. № 6-2.
17. Докукин А.В., Гурьева Е.Ю. Развитие стандартов качества консалтинговых услуг // Транспортное дело России. 2012. № 6-2.
18. Ломакин М.И., Докукин А.В., Соседов Г.А. Модель измерения влияния в социальных сетях // Компетентность. 2014. № 7 (118).
19. Ломакин М.И., Шинелин Н.В., Докукин А.В., Соседов Г.А. Разработка модели оценки влияния в социальных сетях // Экономика и предпринимательство. 2014. № 8.
20. Дрогобыцкая К.С., Докукин А.В., Ершов А.С. Современные

социально-информационные факторы совершенствования цепей создания ценности // Транспортное дело России. 2013. № 4.

20. Докукин А.В., Дрогобыцкий А.И. Эволюция организационных структур повышения качества управления инновационными компаниями // Транспортное дело России. 2011. № 4.

© Беловицкий К.Б. 2014