



## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИНТЕГРАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНЫХ КОМПАНИЙ

**В. В. Колобова**

*ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»,  
58, ул. Артема, г. Донецк, ДНР, 83001.*

*E-mail: v.v.kolobova@bk.ru*

*Получена 08 мая 2020; принята 22 мая 2020.*

**Аннотация.** В статье на основе обобщения современных подходов раскрыто содержание понятия интеграционного развития как приоритетного направления развития предприятий, позволяющего укрепить их устойчивость и способность сопротивляться неблагоприятным воздействиям внутренней и внешней среды. Вместе с тем на примере крупнейших транспортных компаний мира проанализирован опыт развития бизнеса через реализацию интеграционных процессов, который показал, что интеграция в транспортной отрасли имеет особенности, обусловленные спецификой деятельности современных транспортных компаний. Определены наиболее эффективные формы интеграционного развития компаний транспортной отрасли, которые, как правило, занимают промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в современных экономических условиях и позволяют им занять лидирующие позиции на рынке транспортно-логистических услуг и диверсифицировать бизнес в других перспективных сферах экономики.

**Ключевые слова:** интеграционное развитие, формы интеграции, эффективность, транспортная компания, слияния и поглощения.

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ

**В. В. Колобова**

*ДОНУ ВПО «Донецький національний технічний університет»,  
58, вул. Артема, м. Донецьк, ДНР, 83001.*

*E-mail: v.v.kolobova@bk.ru*

*Отримана 08 травня 2020; прийнята 22 травня 2020.*

**Анотація.** У статті на основі узагальнення сучасних підходів розкрито зміст поняття інтеграційного розвитку як пріоритетного напрямку розвитку підприємств, що дозволяє зміцнити їх стійкість і здатність чинити опір несприятливим впливам внутрішнього і зовнішнього середовища. Разом з тим на прикладі найбільших транспортних компаній світу проаналізовано досвід розвитку бізнесу через реалізацію інтеграційних процесів, який показав, що інтеграція в транспортній галузі має особливості, зумовлені специфікою діяльності сучасних транспортних компаній. Визначені найбільш ефективні форми інтеграційного розвитку підприємств транспортної галузі, які, як правило, займають проміжне місце між повністю централізованою корпоративною структурою і співробітництвом в сучасних економічних умовах і дозволяють їм зайняти позиції лідера на ринку транспортно-логістичних послуг і диверсифікувати бізнес в інших перспективних сферах економіки.

**Ключові слова:** інтеграційний розвиток, форми інтеграції, ефективність, транспортна компанія, злиття і поглинання.

## MODERN TRENDS OF INTEGRATION DEVELOPMENT OF TRANSPORT COMPANIES

Victoria Kolobova

*Donetsk National Technical University,*

*58, Artema st., Donetsk, DNR, 83001.*

*E-mail: v.v.kolobova@bk.ru*

*Received 08 May 2020; accepted 22 May 2020.*

**Abstract.** The article, on the basis of a generalization of modern approaches, reveals the content of the concept of integration development as a priority direction for the development of enterprises, which helps to strengthen their stability and ability to resist the adverse effects of the internal and external environment. At the same time, on the example of the largest transport companies in the world, the experience of business development through the implementation of integration processes is analyzed, which showed that integration in the transport industry has features due to the specifics of the activities of modern transport companies. The most effective forms of integration development of transport companies have been identified, which, as a rule, occupy an intermediate place between a fully centralized corporate structure and cooperation in modern economic conditions and allow them to occupy a leading position in the transport and logistics services market and diversify business in other promising sectors of the economy.

**Keywords:** integration development, forms of integration, efficiency, transport company, mergers and acquisitions.

### Введение

Активизация интеграционных процессов в современной экономике является объективной закономерностью развития рыночных отношений, что обусловлено углублением общественного разделения труда и кооперации, обострением конкурентной борьбы между субъектами рынка, а также необходимостью экономического сотрудничества по поводу распределения и использования ограниченных ресурсов. В этих условиях рыночный успех современных компаний в значительной степени зависит от их умения использовать потенциал взаимодействия с другими экономическими субъектами. В связи с чем актуальным становится изучение многообразия существующих видов и форм интеграции, а также условий, определяющих их эффективность.

### Анализ последних исследований и публикаций

Концептуальные основы интеграционного развития хозяйствующих субъектов исследованы в научных трудах М. В. Босовской [1], Ю. Б. Иванова и А. А. Пилипенко [2] и др.

Изучению различных форм интеграции и опыта интеграционного развития компаний посвящены работы В. Е. Дементьева, В. А. Макеева, Н. А. Ковалевой и Ч. Сяохуэй [3], В. А. Цветкова и др. Вместе с тем возникает необходимость выявления наиболее эффективных форм интеграции на основе исследования особенностей и современных тенденций интеграционного развития компаний транспортной отрасли.

### Цель исследования

Цель статьи – изучение особенностей и основных тенденций развития интеграционных процессов, а также определение эффективных форм интеграционного развития предприятий транспортной отрасли в современных условиях.

### Основной материал

В целях определения сущности интеграционного развития целесообразно провести анализ научной литературы на предмет дефиниций категории «развитие» и установить, как оно связано с таким явлением, как интеграция.

Прежде всего следует отметить, что в большинстве научных источников развитие социально-экономических систем отождествляется с целым рядом категорий, таких как рост, прогресс, эволюция, хотя они, по своей сути, не являются тождественными. Так, известный американский ученый Р. Акофф утверждает, что «рост и развитие – не одно и то же. Рост может происходить вместе с развитием или при его отсутствии... Рост – это увеличение размеров или числа... Ограничение роста не ограничивает развитие... Развитие более тесно связано с качеством...» [4]. Того же мнения придерживается А. Е. Метелев и указывает, что рост означает количественное увеличение параметров без существенного качественного изменения системы и является обратимым процессом во времени, а развитие означает преимущественно качественное нелинейное изменение некоторых параметров самой системы и является необратимым процессом во времени [5]. Следовательно, «рост» характеризуется количественными параметрами, а «развитие» в большей степени связано с качественными изменениями социально-экономической системы.

В общем виде трактовка понятия «развитие» имеет философское содержание, позволяющее установить, что это необратимое, направленное, закономерное изменение, в результате чего возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры, т. е. возникновение, трансформация или исчезновение его элементов и связей [6]. В словаре русского языка С. И. Ожегова «развитие» трактуется как процесс закономерного изменения, перехода от одного состояния в другое, более совершенное, переход к новому качественному состоянию, от простого – к сложному, от низшего – к высшему» [7]. Таким образом, в науке выработались такие критерии прогрессивности изменений, которые можно обобщить в один: от менее совершенного к более совершенному, а процесс развития в этом контексте связывается именно с прогрессивными изменениями.

Понятия «эволюция» и «развитие» также близки по значению и зачастую используются как синонимы. В связи с этим эволюционный подход в экономике означает, что речь идет о развивающейся или эволюционирующей

системе. С позиций эволюционного подхода основным условием развития социально-экономических систем является их взаимодействие с внешней средой, в результате которого происходит обмен веществом, энергией и информацией между системой и ее окружением [8]. Благодаря этому возникает и поддерживается неравновесность, что приводит к возникновению качественно новых и более сложных структур.

Многие ученые связывают интеграцию с экономическим развитием и экономическим ростом. Так, по мнению Е. В. Огурцовой и О. Ю. Челноковой, в современной экономике можно выделить несколько взаимосвязанных и взаимообуславливающих развитие процессов, а именно экономического роста, модернизацию, экономическое развитие и экономическую интеграцию. В соответствии с данной концепцией, интеграция независимо от того, на каком уровне происходит, ставится в один ряд с такими общепризнанными факторами экономического роста, как научно-технический прогресс, капитал, инвестиции в образование и др., имеет направленное воздействие и способствует экономическому росту [9].

В то же время следует отметить, что изучение процессов интеграционного развития редко является предметом исследований экономистов, так как они отождествляют их с интеграцией, поскольку эти понятия обладают общими чертами, среди которых: сходство в проведении определенных изменений, наличие результирующей и процессной составляющих и т. д. При этом интеграция может предусматривать сближение целей в структурном или количественном отношении, тогда как развитие требует одновременного осуществления еще и качественных изменений и соответственно трансформации всей целостности интеграционного формирования [2]. То есть в процессе интеграционного развития социально-экономических систем происходит трансформация их качественных, количественных и структурных параметров на основе формирования баланса интересов участников интеграционного процесса и налаживания их взаимодействия. Кроме того, интеграционное развитие предполагает достижение внутреннего единства участников интеграционного

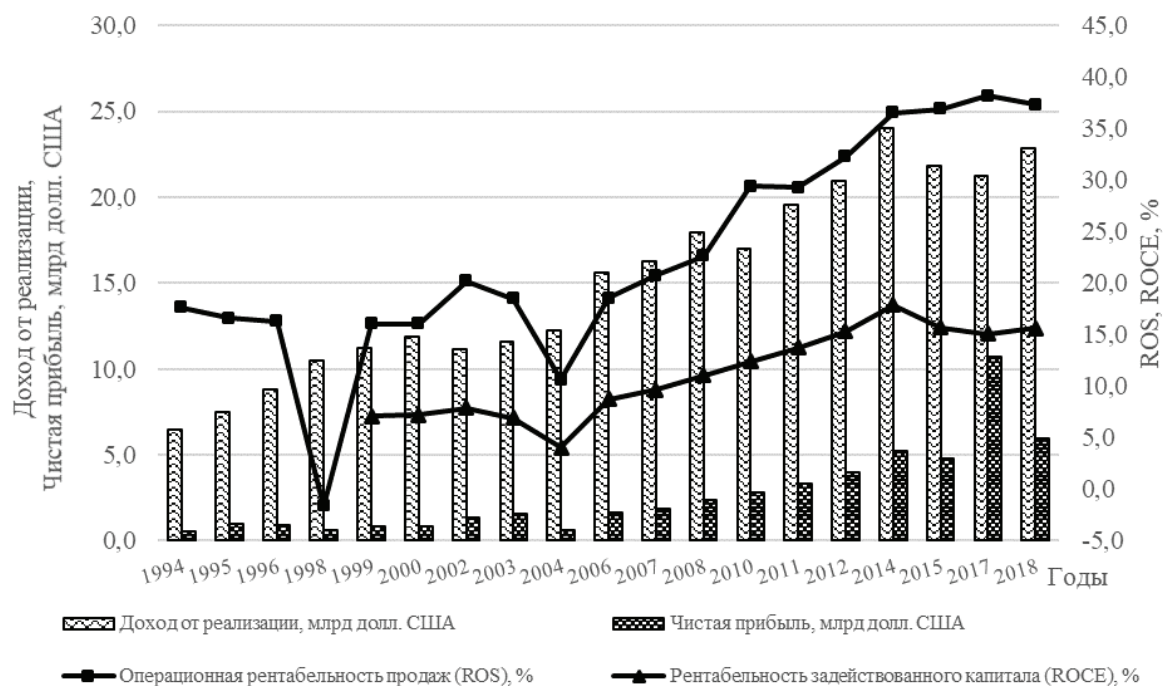
процесса или стратегической согласованности их отдельных действий и функций, что может проявляться в ограничении свободы действий, уменьшении экономической или юридической самостоятельности, делегировании или объединении ряда функций и процессов, консолидации деятельности с целью формирования конкурентных преимуществ, росте интенсивности взаимодействия и формировании хозяйственной, экономической и институциональной связанности участников [1].

Таким образом, учитывая вышеизложенное, процесс интеграционного развития следует рассматривать как переход предприятий на новый качественный уровень развития через интеграционные и дезинтеграционные процессы, предполагающие трансформацию качественных, количественных и структурных параметров деятельности участников и формирование нового интеграционного объединения на основе достижения баланса их интересов и установления эффективных взаимосвязей.

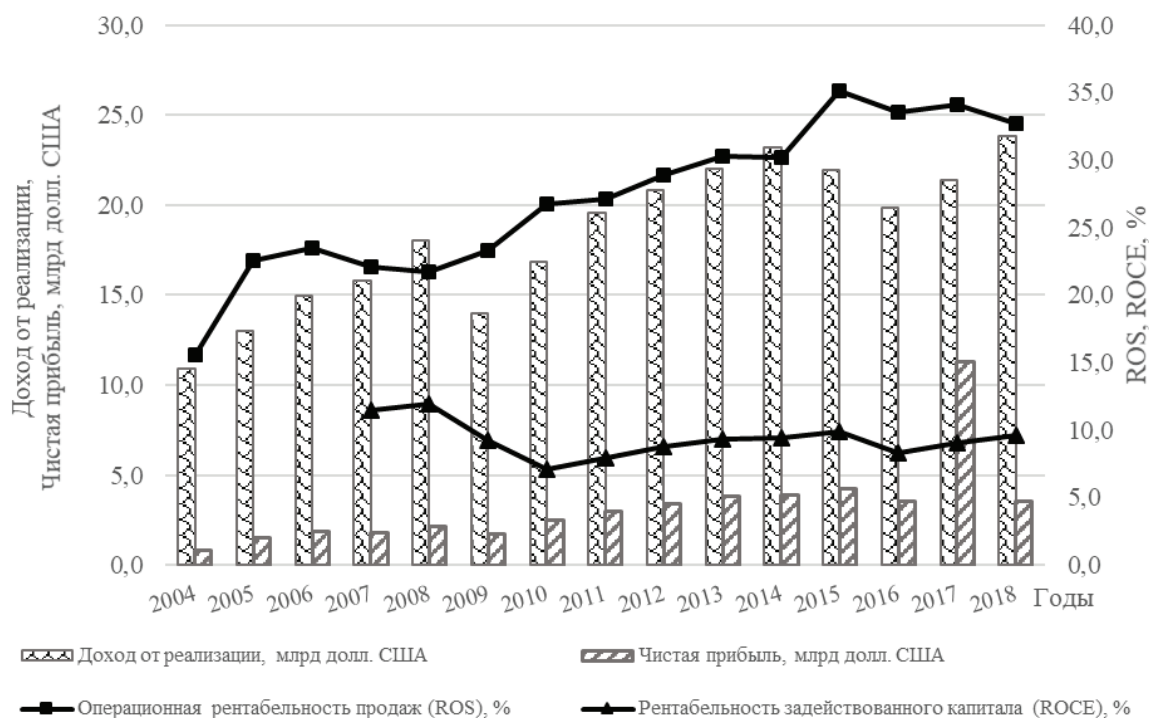
Особенности и современные тенденции интеграционного развития бизнеса рассмотрим на примере крупнейших транспортных компаний

мира. Так, в США двумя такими крупнейшими железнодорожными компаниями-дуополиями, конкурирующими между собой на рынке трансконтинентальных грузовых перевозок и образованными в результате слияний и поглощений, являются Union Pacific (UP) и Burlington Northern Santa Fe (BNSF), результаты деятельности которых представлены на рисунках 1, 2.

Компания Union Pacific имеет 150-летнюю историю, образованная в 60-х гг. XIX в. после подписания Pacific Railway Act и начала строительства магистрали от Среднего Запада до Сан-Франциско. С тех пор компания укрупнялась путем слияний и поглощений, так, UP была объединена с железнодорожными компаниями Денвера и Канзаса, далее компания провела несколько поглощений, к которым относятся покупки Chicago, Rock Island & Pacific Railroad, Missouri Pacific Railroad и Western Pacific Railway. Но самым важным этапом в интеграционном развитии компании стало поглощение конкурента Southern Pacific в 1969 г., когда созданная транспортная система объединила Западное побережье США и штаты Среднего Запада.



**Рисунок 1** – Показатели результативности интеграционного развития транспортной компании «Union Pacific» за период 1994–2018 гг. (составлено автором на основании данных годовой отчетности компаний).



**Рисунок 2** – Показатели результативности интеграционного развития транспортной компании «Burlington Northern Santa Fe» за период 2004–2018 гг. (составлено автором на основании данных годовой отчетности компаний).

Таким образом, в результате интеграционных процессов возник самый крупный игрок на рынке железнодорожных перевозок США и вместе с тем крупнейшая в мире публичная железнодорожная компания. При этом следует отметить, что с момента своего создания UP была, по сути, конгломератом, в сферу деятельности которого входили не только железнодорожные перевозки, но и добыча угля, а затем компания приобрела нефтяные месторождения Champlin Oil и Pontiac Refining, став обладателем лицензий на добычу нефти в девяти штатах Америки и трех провинциях Канады. Однако в конце 1950-х гг. консультанты и менеджмент компании, проанализировав варианты развития UP, пришли к выводу, что наиболее эффективным будет самостоятельное развитие ресурсного и транспортного подразделений, в результате чего была создана новая холдинговая структура, а в 90-е гг. компания трансформировалась в крупнейший железнодорожный концерн, полностью выведя свое ресурсное

подразделение из корпоративной структуры [10]. На сегодняшний день Union Pacific – финансово успешная компания, владеющая крупнейшей в США сетью железных дорог I класса. Основные результаты деятельности компании представлены на рис.1.

За счет реализации мероприятий по консолидации активов и повышению операционной эффективности компании UP удалось достичь стабильного роста финансовых показателей и динамично развиваться даже в сложных экономических условиях, связанных с мировым финансовым кризисом в 2007–2008 гг. и кризисом на рынке сырьевых товаров в 2015 г. Вместе с тем в 2018 г. чистая прибыль компании составила 5,97 млрд долл. США при доходе от реализации в размере 22,83 млрд долл. США, то есть норма прибыльности компании – 26,1 %, что ставит UP на один уровень с такими успешными американскими корпорациями, как Alphabet, Intel, Apple, норма прибыльности которых – 30,2 %, 29,7 % и 22,4 % соответственно.



Второй по величине, после UP, вертикально-интегрированной компанией на рынке трансконтинентальных перевозок грузов железнодорожным транспортом и одним из ведущих перевозчиков интермодальных грузов в Северной Америке является Burlington Northern Santa Fe (BNSF), образованная в 1996 г. в результате слияния железных дорог Burlington Northern и Atchison, Topeka и Santa Fe. Как и основной конкурент, BNSF относится к железным дорогам I класса в США, три трансконтинентальных маршрута которой обеспечивают железнодорожное сообщение между западом и востоком Соединенных Штатов, ее эксплуатационная длина составляет 52 300 км пути в 28 штатах, а также в трех канадских провинциях [11].

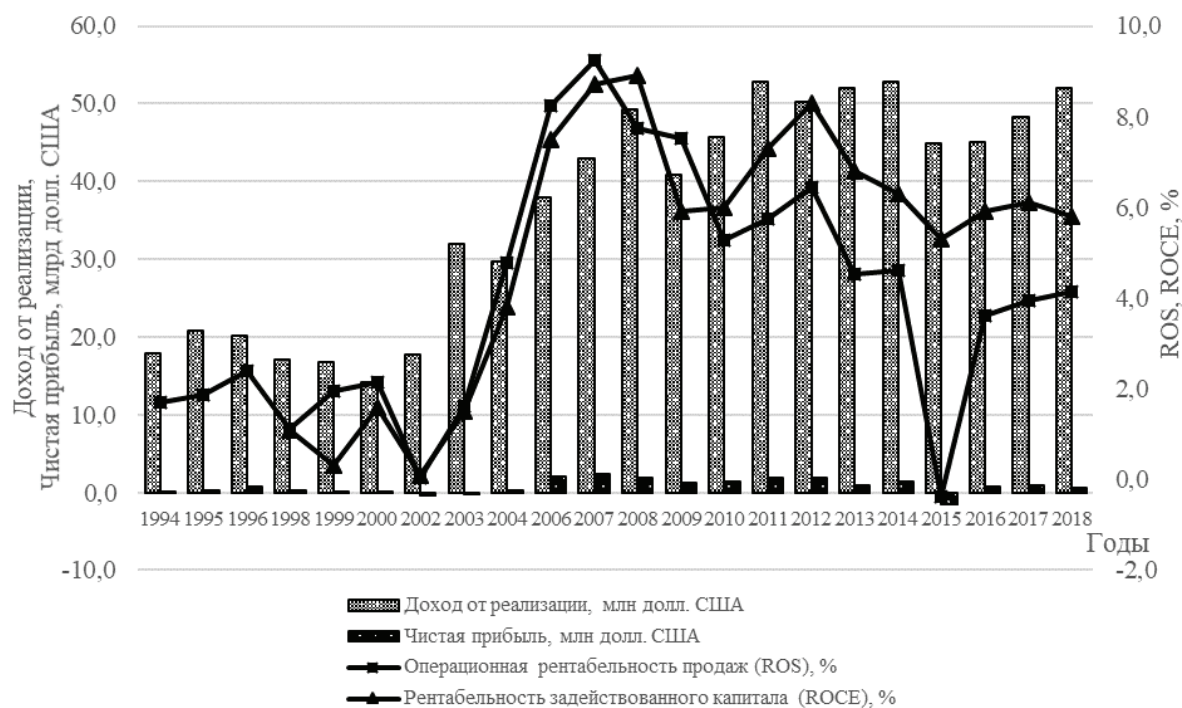
В 2010 г. BNSF была поглощена инвестиционным конгломератом «Berkshire Hathaway, Inc», владеющим акциями компаний в различных отраслях экономики: от страхования, кондитерских компаний и книгоиздателей до авиакомпаний и производителей нефти и газа.

Приобретение 100 % акций BNSF стало крупнейшей сделкой по M&A Berkshire Hathaway на тот момент, стоимость которой составила 44 млрд долл. США с учетом долга железнодорожной компании в 10 млрд долл. США.

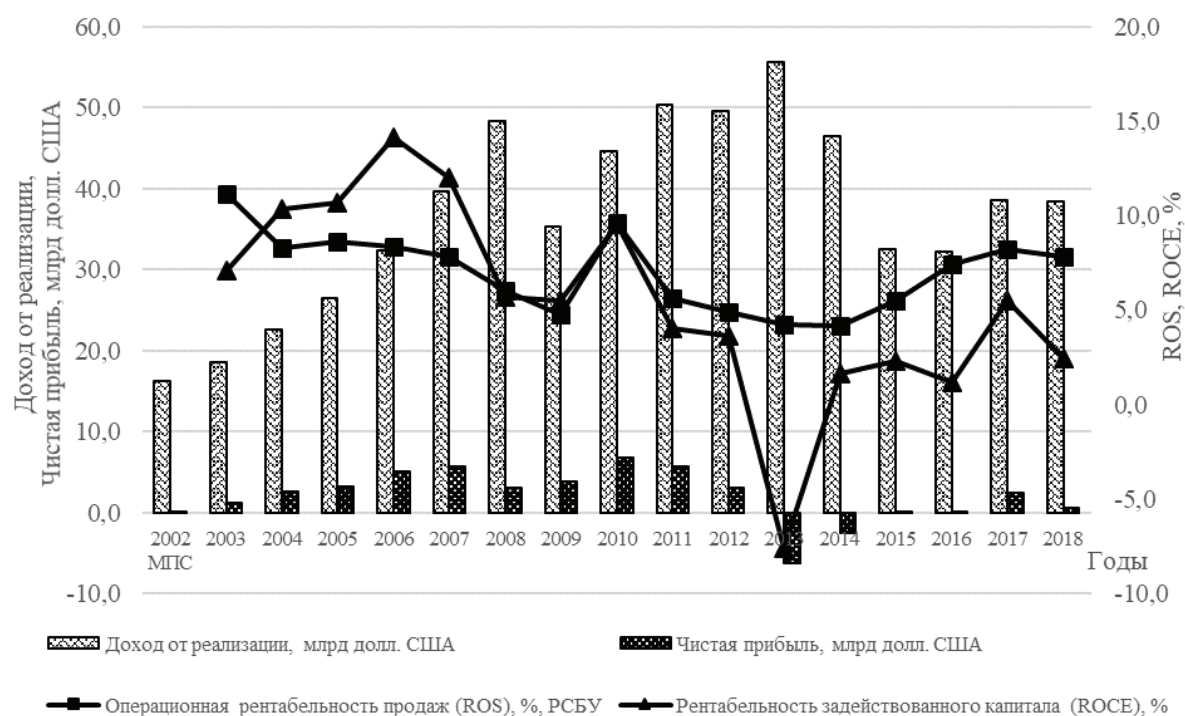
После интеграции финансовые результаты деятельности BNSF Railway значительно выросли, что отражено на рис. 2.

Вместе с тем с приобретением BNSF в выигрыше оказалась и Berkshire Hathaway, которая заняла позиции в индексе Standard & Poor's 500, при том, что до поглощения акции компании не входили ни в какие индексы из-за низкой ликвидности. К тому же чистая прибыль Berkshire Hathaway выросла с 2010 г. почти на 50 %, что доказывает эффективность интеграционных процессов, осуществляемых компанией.

Далее рассмотрим особенности интеграционного развития крупнейших транспортных компаний, действующих на европейском пространстве (рис. 3, 4).



**Рисунок 3** – Показатели результативности интеграционного развития транспортной компании «Deutsche Bahn» за период 1994–2018 гг. (составлено автором на основании данных годовой отчетности компаний).



**Рисунок 4** – Показатели результативности интеграционного развития транспортной компании ОАО «Российские железные дороги» за период 2004–2018 гг. (составлено автором на основании данных годовой отчетности компаний).

Так, наиболее успешной в Европе и одной из крупнейших транспортных компаний в мире является Deutsche Bahn (DB), которая была образована в 1994 г. через слияние двух железнодорожных систем ФРГ и ГДР в результате политического воссоединения Западной и Восточной Германии. В 1998 г. интегрированная компания была преобразована в холдинг, имеющий статус многоуровневого концерна во главе с холдинговой компанией Deutsche Bahn AG, монопольным акционером которого по настоящее время является государство. Структуру холдинга формируют пять независимых друг от друга акционерных обществ: перевозок пассажиров в дальних и пригородных сообщениях, грузовых перевозок, инфраструктуры, станций, которым, в свою очередь, подчинены закрепленные за ними предприятия концерна.

Реализуя стратегию интеграционного развития, DB из железнодорожной компании превратилась в крупнейшего логистического

оператора не только на европейском пространстве, но и в мире. Так, в 2002 г. компания приобрела холдинг Stinnes AG, включающий в себя компанию Schenker Group, осуществляющую свою деятельность в Азии, в 2005 г. – приобрела американскую компанию Wab Global, в 2007 г. – поглотила датскую автобусную компанию Pan Bus и испанскую грузовую железную дорогу Transfesa, в 2010 г. – купила оператора пассажирских железнодорожных перевозок британской компании Arriva, в 2013 г. – приобрела восточноевропейского автобусного оператора VTCE [12]. Таким образом, на сегодняшний день DB является диверсифицированным концерном, который владеет 80 дочерними предприятиями, занимающимися морскими, автомобильными и воздушными перевозками грузов, приносящих ей 50 % дохода.

Финансовые результаты деятельности Deutsche Bahn за период ее интеграционного развития представлены на рис. 3.

Следует отметить, что благодаря ориентации на пассажирские перевозки в Германии и Европе, а также глобальной ориентации в сфере грузовых перевозок и логистической деятельности, DB имеет сильные позиции на соответствующих рынках. Но при этом из-за либерализации рынка железнодорожных перевозок доля DB в Германии постепенно сокращается, поэтому компания заинтересована в дальнейшем интеграционном развитии и объединении с другими транспортными компаниями разнопланового направления с целью расширения и интернационализации бизнеса.

Еще одним глобальным лидером в транспортно-логистической сфере является ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), образованное в результате реализации Программы структурной реформы железнодорожного транспорта Российской Федерации. Реформа предусматривала разделение на железнодорожном транспорте функций государственного регулирования и хозяйственного управления. С этой целью в 2003 г. упразднено Министерство путей сообщения Российской Федерации (МПС) и создан концерн в виде холдинговой структуры ОАО «РЖД», все 100 % акций которого принадлежат государству без права их отчуждения иным лицам. В структуру ОАО «РЖД» были консолидированы около 100 дочерних и зависимых компаний по специализированным видам деятельности и оказанию услуг. Вместе с тем многие из этих дочерних компаний холдинга создали свои дочерние сети и таким образом получили возможность привлекать инвестиции для развития путем продажи пакетов акций дочерних обществ ОАО «РЖД». Так, в процессе структурной реформы ОАО «РЖД» трансформировалось в крупную вертикально-интегрированную компанию, объединяющую управление инфраструктурой и перевозочной деятельностью и предоставляющую услуги по грузовым и пассажирским перевозкам.

ОАО «РЖД» позиционирует себя как диверсифицированная компания, оказывающая комплексные транспортно-логистические услуги в мировом масштабе, располагающая всеми необходимыми ресурсами и передовыми технологиями для развития железнодорожной инфраструктуры как в России, так и за рубежом. Для реализации целей интеграционного

развития ОАО «РЖД» осуществляет мероприятия по вхождению в уставные капиталы портовых комплексов, так, было приобретено 25 % пакета акций Мурманского транспортного узла, а также 50 % пакета акций оператора линии в международный аэропорт Шереметьево ОАО «Аэроэкспресс» для развития интермодальных пассажирских перевозок. Также в этот период был приобретен блокирующий пакет акций ЗАО «Трансмашхолдинг» – крупнейшей российской компании в области транспортного машиностроения, что позволило сократить риски, повысив эффективность взаимодействия со своим основным поставщиком, увеличить возможности привлечения инвестиций и создать предпосылки для расширения деятельности и развития сервисного обслуживания. Вместе с тем в 2012 г. ОАО «РЖД» приобрела 75 % акций международного логистического оператора Gefco у французского автомобильного концерна PSA Peugeot Citroen, что приносит ежегодно компании более 4 млрд долл. США дохода. Кроме того, в 2014 г. «РЖД Логистика» консолидировала 100 % акций оператора паромных перевозок «Black Sea Ferries Limited», а в 2015 г. подконтрольная РЖД Gefco купила IJS Global – одного из ведущих голландских операторов в сфере воздушных и морских перевозок [13].

Финансовые результаты деятельности ОАО «РЖД» за период ее интеграционного развития представлены на рис. 4.

За счет реализации стратегии интеграционного развития ОАО «РЖД» устойчивыми темпами наращивает финансовые показатели и обеспечивает высокую рентабельность своей деятельности. Данные результаты подтверждают правильность выбранного курса на трансформацию ОАО «РЖД» в вертикально-интегрированный транспортно-логистический концерн и диверсификацию деятельности компании с целью получения новых источников доходов. Компания планирует продолжать развитие бизнеса, в том числе за счет расширения географии присутствия, а также продвижения «экспортного портфеля» через создание совместных операторов и приобретение долей в транспортно-логистических компаниях.

Вместе с тем следует отметить, что в транспортной отрасли распространены и другие формы интеграционного развития, такие как стратегические альянсы, консорциумы, совместные



предприятия, которые создаются под определенные цели. Так, в 2018 г. образована АО «Объединенная транспортно-логистическая компания Евразийский железнодорожный альянс» с целью создания транзитного коридора для контейнерных перевозок между Китаем и Европой через Россию, Казахстан и Белоруссию. Этот стратегический альянс работает по схеме «без активов», при этом каждому учредителю принадлежит по 33,33 % акций уставного капитала. В результате создания альянса доля маршрута альянса среди транзитных маршрутов контейнерных перевозок по более 1 520 мм в сообщении Китай – Европа – Китай составила 76 %, годовой доход альянса превышает 200 млн долл. США, рентабельность в 2018 г. составила 14 %, что доказывает высокую эффективность такой формы объединения.

## Литература

1. Босовська, М. В. Інтеграційні процеси в туризмі [Текст] : монографія / М. В. Босовська. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 832 с.
2. Іванов, Ю. Б. Інтеграційний розвиток суб'єктів господарювання: теоретичне обґрунтування та організація управління [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, А. А. Пилипенко. – Харків : ФОП Александрова К. М. ; ІНЖЕК, 2012. – 400 с.
3. Макеев, В. А. Интеграционное развитие транспортных компаний: российский и зарубежный опыт [Текст] / В. А. Макеев, Н. А. Ковалева, Ч. Сяохуэй // Стратегическое управление социально-экономическим развитием: новые вызовы – новые решения : монография. – Донецк, ГОУ ВПО «ДОННТУ», 2019. – С.183-189.
4. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р. Акофф; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1985. – 385 с.
5. Метелев, А. Е. Управление развития [Электронный ресурс] / А. Е. Метелев // СТЭЖ. 2010. № 11. С. 127–137. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/v/uravnenie-razvitiya>.
6. Философский энциклопедический словарь [Текст] / гл. ред. : Л.Ф. Ильичев [и др.]. – Москва : Советская Энциклопедия, 1983. – 840 с.
7. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4<sup>е</sup> изд., доп. – Москва : ИТИ Технологии, 2006. – 944 с.
8. Нельсон, Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений [Текст] / Р. Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер ; пер. с англ. – Москва : Дело, 2002. – 536 с.

## Выводы

Таким образом, современные тенденции развития интеграционных процессов в транспортной отрасли свидетельствуют о том, что усложнение конкурентной среды стимулирует транспортные компании к объединению через такие интеграционные формы, как конгломераты, диверсифицированные концерны, стратегические альянсы, консорциумы и т. д. Как показало исследование зарубежного опыта, стремление транспортных компаний занять лидирующие позиции на рынке, расширить бизнес, а также найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации зачастую приводит к выбору таких форм интеграции, которые занимают промежуточное место между централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в современных экономических условиях.

## References

1. Bosovska, M. V. Integration processes in tourism [Text] / M. V. Bosovskaya. – Kyiv : KNTEU, 2015. – 832 p. (in Ukrainian)
2. Ivanov, Yu. B.; Pilipenko A. A. Integration development of business entities: theoretical substantiation and management organization [Text]. – Kharkiv: FOP Alexandrova K.M. ; INZHEK, 2012. – 400 p. (in Ukrainian)
3. Makeev, V. A.; Kovaleva N.A.; Xiaohui Ch. Integration development of transport companies: Russian and foreign experience [Text]. Strategic management of socio-economic development: new challenges – new solutions. – Donetsk, SEI HPE «DONNTU», 2019. Pp.183–189. (in Russian)
4. Ackoff, R. Planning for the future of the corporation [Text]. – Moscow : Progress, 1985. – 385 p. (in Russian)
5. Metelev, A. E. Management of development [Electronic resource]. In: *STEJ*. 2010. № 11. Pp. 127–137. – Access mode : <https://cyberleninka.ru/article/v/uravnenie-razvitiya>. (in Russian)
6. Philosophical Encyclopedic Dictionary [Text]. – Moscow : Soviet Encyclopedia, 1983. – 840 p. (in Russian)
7. Ozhegov, S. I.; Shvedova N. Yu. Explanatory dictionary of the Russian language [Text]. – Moscow : ITI Technologies, 2006. – 944 p. (in Russian)
8. Nelson, R. R.; Winter S. J. Evolutionary theory of economic change [Text]. – Moscow : Case, 2002. – 536 p. (in Russian)
9. Ogurtsova, E. V.; Chelnokova O. Yu. Economic integration and economic growth [Text]. In: *News of SSU*. 2012. № 3. Pp. 3–9. (in Russian)

9. Огурцова, Е. В. Экономическая интеграция и экономический рост [Текст] / Е. В. Огурцова, О. Ю. Челнокова // Известия СГУ. 2012. № 3. С. 3–9.
10. Union Pacific [Электронный ресурс] : Официальный сайт компании Union Pacific. – Режим доступа : <https://www.up.com/investor/annual>.
11. BNSF [Электронный ресурс] : Официальный сайт компании BNSF. – Режим доступа : <http://www.bnsf.com/about-bnsf/index.html>.
12. Deutschebahn [Электронный ресурс] : Официальный сайт компании Deutschebahn. – Режим доступа : <https://ir.deutschebahn.com/de/berichte>.
13. РЖД [Электронный ресурс] : Официальный сайт ОАО «РЖД». – Режим доступа : <https://old-ir.rzd.ru>.
10. Union Pacific [Electronic resource] : Official website Union Pacific. – Access mode : <https://www.up.com/investor/annual>. (in English)
11. BNSF [Electronic resource] : Official website BNSF. – Access mode : <http://www.bnsf.com/about-bnsf/index.html>. (in English)
12. Deutschebahn [Electronic resource] : Official website Deutschebahn. – Access mode : <https://ir.deutschebahn.com/de/berichte>. (in German)
13. Russian Railways [Electronic resource] : Official website of Russian Railways. – Access mode : <https://old-ir.rzd.ru>. (in Russian)

**Колобова Виктория Владимировна** – соискатель кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». Научные интересы: стратегическое управление, стратегическое развитие предприятий.

**Колобова Вікторія Володимирівна** – здобувач кафедри менеджменту і господарського права ДОНУ ВПО «Донецкий национальный технический университет». Наукові інтереси: стратегічне управління, стратегічний розвиток підприємств.

**Kolobova Victoria** – Applicant; Department of Management and Economic Law; Donetsk National Technical University. Scientific interests: strategic management, strategic development of enterprises.