

**Курбатова Анна Владимировна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

*e-mail:* kurbatova-guu@yandex.ru

**Плотникова Дарья Александровна**

младший научный сотрудник, ФГБУН Институт народнохозяйственного прогнозирования Российской академии наук, г. Москва

*e-mail:* aleksandrovnadp@gmail.com

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРИГОРОДНЫХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК

**Аннотация.** Раскрыты особенности управления отечественным железнодорожным транспортом на разных этапах его развития. Сформулированы главные принципы и условия структурной реформы в отрасли. Охарактеризованы основные модели управления железнодорожным комплексом, принципы и особенности организации пригородного железнодорожного сообщения в разных странах. Приведены статистические данные по пригородным железнодорожным перевозкам по инфраструктуре ОАО «РЖД», подтверждающие их значение и важность для Российской Федерации. Рассмотрены экономические результаты деятельности отечественных пригородных пассажирских компаний. Указаны недостатки существующей методики оценки финансового состояния компаний. Даны предложения по совершенствованию действующей методики расчетов с учетом условий перспективного развития компаний. Предложена схема научно-методического подхода к анализу экономического состояния пригородных пассажирских компаний, включающая совокупность процедур расчетного и аналитического характера.

**Ключевые слова:** модель управления, железнодорожный комплекс, зарубежный опыт, тенденции развития, пригородная пассажирская компания, оценка финансового состояния.

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS OF IMPROVING SUBURBAN RAILWAY TRANSPORTATION

**Abstract.** The features of management of domestic railway transport at different stages of its development have been disclosed. The main principles and conditions of structural reform in the industry have been formulated. The main models of management of the railway complex, principles and features of the organization of suburban railway communication in different countries have been characterized. Statistical data on suburban rail transport on the infrastructure of JSC «Russian Railways», confirming their importance and significance for the Russian Federation, have been adduced. The economic results of the activity of domestic suburban passenger companies have been considered. The shortcomings of the existing methodology for assessing the financial condition of suburban passenger companies have been indicated. The proposals to improve the current methods of calculations taking into account the conditions of prospective development of companies have been given. The scheme of scientific and methodical approach to the analysis of economic condition of the suburban passenger companies, including set of procedures of calculated and analytical character, has been offered.

**Keywords:** management model, railway complex, foreign experience, developmental trends, suburban passenger company, assessment of financial status.

Данная статья подразумевает разделение материала на части. В первой части проанализированы существующие модели организации управления железнодорожным комплексом в разных странах, во второй рассмотрено их влияние на организацию пригородных железнодорожных перевозок, в третьей – даны некоторые рекомендации по совершенствованию оценки хозяйственной деятельности пригородных пассажирских

© Курбатова А.В., Плотникова Д.А., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



железнодорожных компаний в Российской Федерации (далее – РФ), сделанные на основе использования отечественного и зарубежного опыта.

*Основные модели управления железнодорожным комплексом.* В 2000 г. в Российской Федерации началось структурное реформирование сети железных дорог, сущность которого заключалась в отделении инфраструктуры от перевозочной деятельности, разделении финансовых потоков грузовых и пассажирских перевозок, функций государственного регулирования и хозяйственного руководства в отрасли. Функции государственного регулирования оставались у Министерства, за хозяйственную деятельность стало отвечать ОАО «РЖД», созданное в 2003 г. Соответственно, в системе управления железнодорожным комплексом нашей страны можно выделить три периода: дореформенный, советский период (до 1991 г.), как промежуточный период – постсоветский (1991-2003 гг.) и период с 2003 г. (создание ОАО «РЖД») до настоящего времени.

Основополагающий фактор, менявшийся при переходе от одного рассматриваемого периода к другому в РФ – это модель управления железнодорожным комплексом. До создания ОАО «РЖД» ее можно охарактеризовать как мультидивизионную, где реализовывался территориально-хозяйственный принцип управления. С 2003 г. модель управления становится унитарной с максимальной централизацией распределения ресурсов, а в настоящее время модель управления является смешанной: по дочерним и зависимым обществам ОАО «РЖД» (ДЗО) – мультидивизионная, по инфраструктуре – унитарная с обособлением видов деятельности [2].

Анализируя систему управления отечественным железнодорожным транспортом, можно сформулировать основные ее принципы на разных этапах реформирования: до 2003 г. основной принцип характеризуется как территориально-хозяйственный с акцентом на территориальные структуры; далее – хозяйственно-территориальный с ослаблением акцента на территориальные структуры; в настоящее время происходит усиление акцента на функциональные структуры [5; 8]. Можно сделать вывод, что основные принципы управления железнодорожным комплексом в России за последние 30 лет серьезно поменялись.

Во всем мире большую роль в работе железнодорожного комплекса играет и эффективное взаимодействие участников транспортного рынка, на которое, в свою очередь, влияет подход государства к организации функционирования всей железнодорожной отрасли и железнодорожной инфраструктуры, в частности. На протяжении почти двухвековой истории железнодорожный транспорт был одним из важнейших факторов социально-экономического развития нашей страны. Так, в СССР железнодорожный транспорт рассматривался как основа функционирования всех отраслей экономики, как составная часть социальных программ повышения материального и культурного уровня жизни населения, укрепления обороноспособности страны.

Однако не во всех странах железнодорожный транспорт и его производственные структуры позиционируются как социально-значимые звенья экономики. Это влияет на уровень государственного регулирования в сфере услуг субъектов отрасли. В то же время в той или иной степени все государства используют различные рычаги воздействия на железнодорожный транспорт. В мировой практике специалисты выделяют несколько альтернативных моделей государственного регулирования железнодорожной отрасли, которые можно разделить по трем основным признакам: организационная структура, наличие конкуренции, планирование и распределение ресурсов (табл. 1).

Таблица 1

**Характеристика моделей управления железнодорожной отраслью**

Признак	Вертикально-интегрированная отрасль	Внутриорганизационное деление на бизнес-сектора	Вертикально-разделенная отрасль
Организационная структура	Единая организационная структура, которая отвечает за все функции	Организационная структура поделена на соответствующие сектора	Отсутствие единой организационной структуры: отделение железнодорожной сетевой инфраструктуры от других видов деятельности

Признак	Вертикально-интегрированная отрасль	Внутриорганизационное деление на бизнес-сектора	Вертикально-разделенная отрасль
Наличие конкуренции	Территориальные железнодорожные монополии могут конкурировать друг с другом на отдельных направлениях и/или рынках	Функциональное разделение бизнес-секторов сводит к минимуму возможность железнодорожных компаний конкурировать друг с другом	Конкурентные условия для железнодорожных перевозчиков за право использования одной и той же железнодорожной инфраструктуры
Планирование, распределение ресурсов	Возможность комплексного планирования деятельности в рамках единой вертикально-интегрированной компании; упрощенное планирование долгосрочных инвестиций	Трудности с распределением общих расходов между функциональными бизнес-секторами	Определенные сложности при планировании отраслевых инвестиций

Составлено авторами по материалам исследования

Определенные различия в моделях организации функционирования железнодорожной отрасли обеспечивают вариативность государственной политики в области железнодорожного транспорта. Например, государства – члены Европейского союза в годы реформ опирались на различные модели управления. Так, Дания, Великобритания, Финляндия – это страны, где оператор, который управляет инфраструктурой, полностью отделен от других видов деятельности в сфере железнодорожного сообщения. Но, в то же время, Великобританию можно отнести и к числу стран, где заложено внутриорганизационное деление на бизнес-сектора. В Германии, Австрии, Польше владелец инфраструктуры и действующие операторы – это часть одной и той же структуры с внутренними правилами разделения функций. Эти страны используют модели с вертикально-интегрированной отраслью [11].

Систему управления железнодорожным комплексом в РФ сложно отнести только к одной из приведенных в таблице моделей управления, поскольку в ней присутствуют элементы различных моделей [15].

*Организация и основные направления развития пригородных железнодорожных перевозок.* Во всем мире железнодорожные пассажирские перевозки выполняют одну из важнейших задач государства – обеспечение свободы передвижения населения. Этим и обусловлено их высокое социально-экономическое значение, в особенности для нашей страны, где железнодорожным транспортом общего пользования в 2017 г. было перевезено 1 121 млн человек [19].

Все пассажирские железнодорожные перевозки принято подразделять на пригородное сообщение (перевозка пассажиров в границах пригородных зон, включая внутригородские), местное (перевозка пассажиров в границах одной железной дороги) и прямое (перевозка в пределах двух или более железных дорог).

Эксплуатационная статистика пассажирских перевозок на инфраструктуре ОАО «РЖД» подтверждает важность и значение пригородных сообщений. Так, например, по итогам 2017 г., впервые за последние 8 лет было перевезено более 1,1 млрд пассажиров, а рост к уровню 2016 г. составил 7,8 %. Причем из этого значения 1 015,7 млн пассажиров (примерно 92 %) приходится на пригородное сообщение (рост к предыдущему году – 8,6 %). Положительную динамику всего объема перевозок обеспечивают как пригородное сообщение, так и дальнее следование. Согласно исследованиям ОАО «РЖД», этому способствует рост популярности многих проектов, использование инновационного подвижного состава, регулярно проводимая работа по повышению качества обслуживания пассажиров, клиентоориентированности персонала холдинга ОАО «РЖД». Дополнительно отметим, что рост количества отправленных пассажиров в пригородном сообщении с 2015 г. по 2017 г. обусловлен и тем, что выросли отдельные категории пассажиров, пользующихся железнодорожным транспортом. Например, количество отправленных платных пассажиров в 2017 г. выросло по отношению к 2016 г. на 12,9 %, учащихся – на 2,3 % [18].

В дореволюционный и советский периоды управление пассажирскими железнодорожными перевозками осуществлялось централизованно на всей сети железных дорог страны, отсутствовало разделение в управлении дальних и пригородных перевозок [5]. Сегодня в РФ функционируют железнодорожные пригородные пассажирские компании (далее – ППК), которые обслуживают пассажиров по всем направлениям пригородных перевозок. Пригородные пассажирские компании – это механизм организации пригородных перевозок, своего рода административные структуры, в основной своей массе не владеющие материальной базой и арендующие подвижной состав у ОАО «РЖД», при участии которого они и были созданы. Но такая организация пригородного железнодорожного комплекса возникла совсем недавно: первая ППК появилась лишь в 2006 г. [14].

Подходы к организации работы и управлению железнодорожным транспортом в странах мира разнообразны, и это влияет на организацию пригородного сообщения.

Так, в Германии федеральные земли являются заказчиками пригородного сообщения и компенсируют убытки пригородных компаний. В стране на открытом рынке конкурируют многочисленные независимые железнодорожные перевозчики: государственные перевозчики федеральных земель, частные транспортные компании, дочерние компании иностранных железных дорог [12]. Основная доля перевозок приходится на ППК, которые образованы государственной компанией «DB Regio AG», входящей в холдинг «Deutsche Bahn AG» – акционерное предприятие со стопроцентным государственным участием. Стоит отметить, что суммарная доля перевозок всех других частных операторов не превышает половины общего объема перевозок пассажиров [16].

В Великобритании все перевозки пассажиров в пригородном сообщении осуществляются частными операторами, при этом маршруты с большим пассажиропотоком обслуживаются полностью за счет высоких доходов, а маршруты, где низкий пассажиропоток, получают субсидии государства [9; 12].

В США и Канаде пригородные пассажирские железнодорожные перевозки менее развиты и находятся под контролем государства. В США этим занимается госкомпания «Amtrak», в состав которой входят более десятка мелких компаний, а в Канаде – госкорпорация «VIA Rail Canada Inc.».

Интересным примером может служить организация работы пригородного пассажирского железнодорожного сообщения в Китае и Индии. В этих странах пассажирские перевозчики принадлежат государственным компаниям, а также осуществляется перекрестное субсидирование пассажирских перевозок за счет грузовых.

Отметим, что в РФ перекрестное субсидирование предусматривалось структурной реформой отрасли. Россия в ходе реформирования железнодорожной отрасли «пошла по пути» ряда западноевропейских стран, в то время как, например, в Японии реформирование железнодорожного комплекса проводилось по другой схеме. В этой стране в процессе приватизации единые до этого государственные железные дороги были преобразованы в группу частных компаний «Японские железные дороги», которая включает в себя, помимо прочих, шесть территориальных пассажирских компаний. При этом в территориальных пассажирских компаниях не стали отделять инфраструктуру от перевозочного процесса и содержания подвижного состава, сохранив все в едином управлении [6]. В Японии перевозки пассажиров в целом контролируются и осуществляются государством, но сохраняются и частные операторы.

В 1990-е гг. главной целью в секторе железнодорожных перевозок Европейского союза было поставлено преодоление спада пассажирооборота, связанного с сокращением государственного и частного финансирования отрасли. Единая европейская железнодорожная политика определялась тремя факторами: развитием инфраструктуры железнодорожного транспорта, развитием взаимодействия и безопасности национальных сетей, конкуренцией на рынке железнодорожных перевозок [11].

Приведем некоторые тренды для Европейского союза (далее – ЕС) и РФ, из которых складывается общая картина для пассажира региональной и пригородной железнодорожной компании.

Одним из важнейших показателей качества железнодорожных перевозок является соблюдение графиков и расписаний движения поездов. Согласно докладу А. В. Колина «Сравнение опыта развития пригородных железнодорожных перевозок в России и за рубежом», представленному в 2018 г., в Германии процент выполнения расписания составляет 73 %, в России 98 % [7]. Основными совпадающими трендами в РФ и ЕС являются следующие:

1) повышение комфорта во время поездки в подвижном составе. Так, например, доля подвижного состава, оборудованного установками кондиционирования воздуха, в РФ за последние пять лет выросла с 50,1 % до 62,9 %. Доля вагонов, оборудованных экологически чистыми туалетами, увеличилась за тот же период с 28,8 % до 42,5 %;

2) информационное сопровождение перевозки и приобретения проездных документов (мобильные приложения и т. д.). В 2016 г. ОАО «РЖД» запустило «единое клиентское мобильное приложение для пользователей услуг пассажирского комплекса», которое позволяло приобрести билеты на поезда дальнего следования, а в 2018 г. появилась возможность покупки билета на пригородные поезда;

- 3) повышение доступности железнодорожных перевозок для маломобильных граждан;
- 4) оборудование вагонов для перевозки велосипедов;
- 5) доступный Wi-Fi в подвижном составе [13].

Но есть и другие, не менее важные тренды в организации перевозок пассажиров в пригородном и региональном сообщении, которые в РФ и странах ЕС не совпадают и говорят не в пользу нашей страны. Выделим основные:

1) «хабовый» принцип работы – согласование в транспортных узлах расписаний движения поездов. В нашей стране в авиации сейчас существует понятие «хабовый аэропорт», но для железнодорожного транспорта такой способ организации перевозок сегодня не получил распространения;

2) высокая доступность остановочных пунктов. Например, в Париже железная дорога удачно интегрирована в систему общественного транспорта, так как линии пригородных поездов RER (фр. Réseau Express Régional d'Île-de-France, Сеть экспрессов региона Иль-де-Франс) в центре города следуют под землей и фактически интегрированы с системой метрополитена. Сегодня в Московском узле решение аналогичной задачи намечается путем создания наземных (с туннелями) железнодорожных диаметров и глубоких вводов;

3) возможность смены класса обслуживания за «доплату». Стоит признать, что сегодня в РФ это существует скорее как неофициальная услуга и реализуется пассажирами по договоренности с проводником вагона;

4) быстрые «бесшовные» пересадки. На Международном транспортном форуме министров транспорта, состоявшемся в Германии в 2012 г., было отмечено, что важнейшим в совершенствовании пассажирских перевозок является внедрение принципа интермодальности – «бесшовных» перевозок пассажиров несколькими видами транспорта. Так, для США приоритетным в «бесшовной» технологии перевозок стало объединение железнодорожных и авиационных перевозок в единую услугу. Для стран ЕС это объединение автомобильного транспорта (автобусных перевозок), железнодорожного и морского. Для Великобритании был определен такой приоритетный вариант, как объединение «островного» железнодорожного с континентальным транспортом. Для нашей страны приоритетным направлением было признано объединение железнодорожного с авиационным и городским транспортом (метрополитеном). Таким образом, железнодорожный транспорт выступает как важнейшее и ключевое звено в организации современного пассажирского сообщения в разных странах мира. При этом решающим фактором успеха «бесшовных» перевозок принято взаимодействие всех видов транспорта – не как конкурентов, а как партнеров;

5) интеграция сервисов железнодорожного транспорта с другими видами транспортного сервиса. Только летом 2018 г. на Петербургском международном экономическом форуме было подписано соглашение о создании ассоциации «Цифровой транспорт и логистика». Одной из ее основных задач и будет интеграция лидеров отрасли в «единое цифровое доверенное пространство для создания безопасных сервисов, интеграция в «Единую цифровую платформу транспортного комплекса РФ». Такой процесс будет реализовываться на базе единых стандартов и правил цифрового взаимодействия всех участников транспортных и логистических процессов [10; 17].

*Предложения по совершенствованию методики оценки финансового состояния пригородных пассажирских компаний.* Известно, что пригородные пассажирские перевозки, в отличие от грузовых, являются в большинстве стран мира убыточными. Поэтому для нормального осуществления их социально значимой функции необходима грамотная финансовая поддержка со стороны государства. Сегодня в РФ организация и финансирование перевозок пассажиров в пригородном сообщении находится в пределах полномочий субъектов федерации, которые должны возмещать убытки ППК, функционирующих по их заказу. Однако из года в год в региональные бюджеты закладываются суммы, предназначенные на компенсацию выпадающих доходов, не способные полностью их покрыть. Регионы далеко не всегда могут выплатить необходимые денежные средства ППК не только из-за различных финансовых проблем, но и из-за разногласий с руководством ОАО «РЖД»: по заявлениям властей некоторых субъектов, ценообразование складывается не вполне прозрачным [4].

Согласно годовому отчету ОАО «РЖД», по итогам деятельности за 2017 г. доходы всех ППК от перевозки пассажиров составили 65,4 млрд рублей, что выше прошлого периода на 6 %, при этом 15 пригородных перевозчиков из 25 обеспечили рост уровня доходов. Отметим, что расходы, которые относятся

к перевозочной деятельности, составляют 72,4 млрд рублей, и они выше уровня 2016 года на 7 %. В результате неполной компенсации выпадающих доходов со стороны субъектов РФ у ППК на конец 2017 г. накопленная кредиторская задолженность составила 44,0 млрд рублей, в том числе задолженность перед ОАО «РЖД» в размере 39,5 млрд рублей. Чистая суммарная прибыль всех пригородных перевозчиков в 2017 г. снизилась до 284,6 млн рублей (по сравнению с 2016 г. примерно в 6,76 раз).

Говоря о таком важнейшем факторе развития пригородного комплекса, как размеры компенсаций субъектами РФ выпадающих доходов пригородных пассажирских компаний, отметим, что с 2015 г. по 2017 г. полностью компенсировавших выпадающие доходы субъектов РФ становится меньше: их количество снизилось с 41 до 32. Хотя в 2014 г. 100 % компенсации пригородным компаниям было произведено только 15 субъектами РФ.

В 2017 г. между ППК и субъектами РФ были заключены 94 договора на организацию транспортного обслуживания населения. В 2017 г. при условии действия льготного коэффициента к тарифам на услуги инфраструктуры железнодорожного транспорта в пригородном комплексе и действия нулевой ставки на НДС по услугам ППК потребности пригородных пассажирских перевозчиков в субсидиях на компенсацию выпадающих доходов, которые возникли вследствие государственного регулирования тарифов, составили 11,6 млрд рублей.

В 2015 г. для актуального мониторинга системы управления заемной деятельностью всех дочерних обществ и проведения быстрого анализа финансового состояния дочерних, а также зависимых обществ холдинга было принято Распоряжение ОАО «РЖД» от 01.04.2015 г. № 847р «Об утверждении Единого корпоративного стандарта холдинга «РЖД» по сделкам заемного финансирования и Методики оценки финансового состояния дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД». Документ был принят взамен устаревшего Распоряжения ОАО «РЖД» от 14.12.2005 г. № 2102р. Согласно принятому документу, оценочными показателями уровня риска выступают: коэффициенты ликвидности, коэффициент соотношения собственных и заемных средств, коэффициенты рентабельности, коэффициенты соотношения дебиторской и кредиторской задолженностей, соотношения оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей [1].

Анализ убеждает в необходимости внесения некоторых поправок в методику оценки финансового состояния ППК. Важно дополнение оценочных показателей некоторыми реальными и нужными показателями, на которые ППК смогут ориентироваться в своей работе, а не просто рассчитать требуемые отчетные данные и не использовать их в дальнейшем.

Для решения важнейшей задачи железнодорожного транспорта – повышения качества транспортного обслуживания населения – требуется постоянно изучать динамику пассажиропотоков, распределение их в пространстве и во времени. Главной задачей, которую решает экономическое прогнозирование на транспорте, является оценка стратегии перспективного развития предприятий и отрасли в целом. Существуют различные методы прогнозирования объема пассажирских перевозок: с использованием коэффициента транспортной подвижности населения; метод Бьёркмана; метод гравитационных моделей и др. [3].

Научно-методический подход к анализу экономического состояния ППК можно представить совокупностью процедур расчетного и аналитического характера: подготовка исходных данных для экономического анализа на основе имеющейся статистики ППК; расчет количественных показателей для оценки хозяйственной деятельности ППК; корректировка показателей с учетом прогнозных значений объема перевозок; расчет величины дотации субъектов РФ для ППК с учетом динамики социально-экономических факторов.

Выделение пригородного пассажирского железнодорожного комплекса в отдельную структуру в нашей стране произошло сравнительно недавно. Поэтому представляется целесообразным использовать при принятии проектно-плановых решений не только отечественный, но и положительный зарубежный опыт. Важным является построение модели пригородных перевозок, позволяющей учитывать интересы всех участников процесса перевозки пассажиров. Необходимым и важным является совершенствование методики оценки финансового состояния пригородных пассажирских компаний. Распоряжение ОАО «РЖД» от 01.04.2015 г. № 847р предполагает достаточно простую методику расчета ряда экономических показателей, но не предполагает прогнозирования объема пригородных перевозок, то есть не учитывает динамику спроса на перевозки [1]. Таким образом, формирование новой целевой модели рынка пассажирских перевозок должно сопровождаться совершенствованием инструментов финансового управления, в том числе



## References

1. Rasporozhdenie OAO «RZHD» «Ob utverzhdenii Edinogo korporativnogo standarta kholdinga «RZHD» po sdelkam zaemnogo finansirovaniya i Metodiki otsenki finansovogo sostoyaniya dochernikh i zavisimyykh obshchestv OAO «RZHD» ot 01.04.2015 g. № 847r [The order of open joint-stock company «Russian Railways» «About the approval of the Uniform corporate standard of holding «Russian Railways» on transactions of debt financing and the Method of assessment of financial condition of subsidiaries and dependent» dated April 01, 2015 № 847r]. Available at: <http://www.consultant.ru/cons/> (accessed 13.02.2019).
2. Agafonov D. V. Gosudarstvennoe regulirovanie uslug zheleznodorozhnoi infrastruktury v usloviyakh strukturnogo preobrazovaniya otrasli (rossiiskii i mirovoi opyt) [State regulation of railway infrastructure services in the context of structural transformation of the industry (Russian and international experience)]. Naukovedenie, 2017, T. 9, I. 2, pp. 1-16. Available at: <https://naukovedenie.ru/PDF/16EVN217.pdf> (11.02.2019).
3. Gromov N. N., Persianov V. A. Upravlenie na transporte: Uchebnik dlya vuzov. [Management of transport: the Textbook for high schools], M.: Transport, 1990. 336 p.
4. Dikov D. Ekonomicheskie trendy nedeli 2-8 fevralya [Economic trends of the week 2-8 February]. Delovoi ezhenedel'nik «Profil». Available at: <https://profile.ru/main/ekonomicheskie-trendy-nedeli-2-8-fevralya-12645/> (accessed 28.12.2018).
5. Istoriya zheleznodorozhnogo transporta Sovetskogo Soyuz. T. 3: 1945-1991 [The history of railway transport of the Soviet Union. T. 3: 1945-1991], pod obshchei red. V. D. Kuz'micha, B. A. Lyovina. M., 2004. 631 p.
6. Kiselev I. P. Razvitie vysokoskorostnogo zheleznodorozhnogo transporta i voprosy podgotovki personala [Development of high-speed rail transport and personnel training]. Zheleznodorozhnyi transport, [Railway Transport] 2016, I. 8, pp. 69-76.
7. Kolin A. V. Sravnenie opyta razvitiya prigorodnykh zheleznodorozhnykh perezovok v Rossii i za rubezhom [Comparison of experience in the development of suburban rail transport in Russia and abroad], Analiticheskii tsentr pri Pravitel'stve Rossiiskoi Federatsii, kruglyi stol «Sovremennye tendentsii i predstoyashchie izmeneniya v sfere prigorodnykh zheleznodorozhnykh perezovok», 29.11.2018 [Analytical Center for the Government of the Russian Federation, roundtable discussion «Current trends and upcoming changes in the field of suburban rail transport», 29.11.2018]. Available at: <http://zdrazvitie.ru/news/proshyel-kruglyy-stol-sovremennye-tendentsii-i-predstoyashchie-izmeneniya-v-sfere-prigorodnykh-zhele/> (accessed 28.02.2019).
8. Kraskovskii A. E., Yakovlev P. B. Preobrazovanie sistemy upravleniya – tsel' ili sredstvo reformirovaniya zheleznodorozhnogo transporta? [Transformation of the management system - the purpose or means of reforming the railway transport]. Vektor transporta, 2015, I. 3, pp. 30-35.
9. Kto upravlyaet zheleznyimi dorogami v raznykh stranakh [Who does manages Railways in different countries]. Kommersant Den'gi, 2012, I. 21, pp. 40.
10. Lapidus B. M., Lapidus L. V. Gladkaya besshovnaya transportnaya sistema – innovatsionnaya model' budushchego: priroda, sushchnost', determinanty kachestva [Smooth seamless transport system – the innovative model of the future: nature, essence, quality determinants]. Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika, 2017, I. 2, pp. 45-64.
11. Leshchev M. V. Model' organizatsii prigorodnogo passazhirskogo soobshcheniya na rynke zheleznodorozhnogo transporta Velikobritanii [Model of organization of suburban passenger traffic in the UK rail market]. Ekonomicheskie nauki [Economic sciences], 2015, I. 5 (126), pp. 45-47.
12. Mirovoi opyt organizatsii i finansirovaniya prigorodnykh zheleznodorozhnykh passazhirskikh perezovok [World experience in organization and financing of suburban railway passenger transportation]. Passazhirskii forum 2016. Available at: [http://www.ipem.ru/files/files/other/2016\\_04\\_20\\_ipem\\_cppk\\_report\\_full.pdf](http://www.ipem.ru/files/files/other/2016_04_20_ipem_cppk_report_full.pdf) (accessed 13.02.2018).
13. Passazhiry vybirayut skorost' i komfort [Passengers choose speed and comfort]. Gudok.ru. Available at: <http://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1392516> (accessed 11.02.2019).
14. Plotnikova D. A. Prigorodnyi passazhirskii kompleks otechestvennykh zheleznykh dorog: neobkhodimost' reformirovaniya protsessov upravleniya [Suburban passenger complex of domestic Railways: the need to reform management processes]. Vestnik universiteta, 2018, I. 6, pp. 78-82.
15. Prigorodnyi passazhirskii kompleks [Suburban passenger complex]. AfterShock. Informatsionnyi tsentr. Available at: <https://aftershock.news/?q=node/388001> (accessed 11.02.2019).
16. Ruzavin L. N. Mirovoi opyt organizatsii prigorodnogo passazhirskogo kompleksa [World experience in organization of suburban passenger complex]. Transport Rossiiskoi Federatsii. Zhurnal o nauke, praktike, ekonomike, 2012, I. 5, pp. 52-56.
17. Tsifrovaya transformatsiya stiraet granitsy vidov transporta [Digital transformation blurs the boundaries of modes of transport]. Portal Gudok.ru. Available at: <http://www.gudok.ru/newspaper/?ID=1424960&archive=2018.07.03> (accessed 10.02.2019).
18. Oficial'nyi sait OAO «RZHD» [Official website of the Russian Railways]. Available at: [http://annrep.rzd.ru/reports/public/ru?STRUCTURE\\_ID=4247](http://annrep.rzd.ru/reports/public/ru?STRUCTURE_ID=4247) (accessed 07.02.2019).
19. Oficial'nyi sait Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki [Official website of the Rosstat]. Available at: <http://www.gks.ru/> (accessed 02.02.2019).