

E. BOYKACHEVA
M. BOYKACHEV
Belarusian State University of Transport

SYSTEMS OF ELECTRONIC DOCUMENT FLOW AS NEED OF FORMATION OF CORPORATE INFORMATION SYSTEM

Tasks and the directions of automation of office-work, advantage and shortcomings, and also problems of introduction of electronic document flow are considered.

Получено 23.10.2015

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 8. Гомель, 2015**

УДК 656.212.6.073.235

Г. В. БУБНОВА, д-р экон. наук, профессор
Московский государственный университет путей сообщения
П. В. КУРЕНКОВ, д-р экон. наук, профессор
Институт управления и информационных технологий
А. В. АСТАФЬЕВ
Московский государственный университет путей сообщения

КОНТРАКТ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА – НОВАЯ ФОРМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ РЕГУЛЯРНОГО КОНТРЕЙЛЕРНОГО СООБЩЕНИЯ

Показаны преимущества и необходимость новой формы государственно-частного партнерства в сфере железнодорожного транспорта.

Подавляющее большинство объектов железнодорожной инфраструктуры в Российской Федерации находится в собственности ОАО «РЖД», которое не может выступать в качестве стороны концессионного соглашения. Кроме того, действующим законодательством не предусмотрена возможность выплат концедента в пользу концессионера, если объектом концессии не являются автомобильные дороги, участки автомобильных дорог и/или объекты

автодорожной инфраструктуры. В настоящее время не допускается передача концессионером объекта концессионного соглашения в залог.

В сложившихся обстоятельствах весьма актуальным становится вопрос поиска новых форм государственно-частного партнёрства (ГЧП).

Новой формой ГЧП, уже доказавшей свою эффективность во многих зарубежных странах, стали Контракты жизненного цикла (КЖЦ). Особенность данного формата партнерства состоит в том, что он, с одной стороны, не предполагает отказ от бюджетного финансирования (что выгодно частному партнеру), с другой стороны – позволяет государству при вложении бюджетных средств быть уверенным в том, что эти средства будут эффективно израсходованы, а создаваемый объект инфраструктуры будет соответствовать установленным функциональным параметрам [1].

Особое внимание органов государственной власти к новой форме ГЧП было обращено вследствие поручения Первого заместителя Председателя Правительства РФ И.И. Шувалова в адрес Минэкономразвития России, Минтранса России, ФСТ и Минфина России от 24 октября 2009 г. о разработке предложений по реализации КЖЦ [2].

Впоследствии тема КЖЦ обсуждалась на заседании Президиума Государственного Совета Российской Федерации по вопросу инновационного развития транспортного комплекса, состоявшемся 24 ноября 2009 г. в Ульяновске. По итогам совещания Д. А. Медведевым были даны поручения Правительству Российской Федерации о разработке нормативных правовых актов, направленных, в частности, на обеспечение возможности реализации КЖЦ.

Наконец, необходимость применения КЖЦ с целью привлечения частных инвестиций в рамках реализации проектов развития инфраструктуры была отмечена в Бюджетном послании Президента РФ Федеральному Собранию от 29 июня 2010 г. «О бюджетной политике в 2011–2013 годах».

Изучение зарубежного опыта показало, что модель КЖЦ при реализации проектов на принципах ГЧП нашла широкое распространение в европейских странах. Весьма полезным в этой связи будет исследование опыта некоторых европейских стран в использовании модели КЖЦ при строительстве, прежде всего, высокоскоростных железнодорожных магистралей.

Впервые контракты жизненного цикла были заключены в Великобритании в 1992 году, где они реализуются, как правило, на основе модели «Частная финансовая инициатива» (PFI – Private Finance Initiative), которая, по существу, представляет собой более распространенную в других странах схему «Проектирование, строительство, финансирование и эксплуатация» (DBFO – Design, Build, Finance and Operate) [3, 4].

Одним из наиболее значимых проектов в сфере железнодорожной инфраструктуры Великобритании стал проект создания высокоскоростного участка, соединяющего Лондон и тоннель под проливом Ла-Манш. Согласно условиям проектного соглашения частный партнер осуществлял проектиро-

вание, строительство, финансирование, эксплуатацию, ремонт и техническое обслуживание железнодорожной магистрали. Министерство транспорта Великобритании, в свою очередь, приняло на себя обязательство по финансированию проекта посредством предоставления денежных грантов, а также необходимых прав пользования земельными участками. Важно отметить, что по мере реализации проекта существенная часть финансирования была обеспечена гарантией Правительства Великобритании.

Первым проектом в сфере организации высокоскоростного движения в Нидерландах стал проект строительства железной дороги HSL-Zuid между городами Амстердам, Брюссель и Париж [1]. Стоимость проекта оценивается в 2,6 млрд долларов США. Для реализации проекта была создана проектная компания HSL, которая осуществляет управление консорциумом компаний, представляющих интересы частного партнера по КЖЦ. В их число входят организации, осуществляющие строительство (консорциум Infracore), выполняющие функции оператора инфраструктуры (консорциум Infrastore), а также отвечающие за управление движением (консорциум High Speed Alliance). Государственным партнером выступает Министерство транспорта, общественных работ и управления водными ресурсами Нидерландов [5].

В соответствии с условиями КЖЦ Правительство Нидерландов оплачивает оператору услуги по обеспечению доступности инфраструктуры железнодорожной магистрали HSL, что позволяет компенсировать расходы на содержание объекта и обеспечить возврат инвестиций, при этом размер предусмотренного контрактом платежа находится в непосредственной зависимости от фактической доступности объекта.

Португалия также принимает активное участие в развитии общеевропейской сети высокоскоростных железнодорожных магистралей. На данный момент приоритетными проектами в этой сфере являются линии Лиссабон – Порто, Лиссабон – Мадрид, Порто – Виго, проектирование, строительство и эксплуатацию которых предполагается осуществить на основе КЖЦ сроком на 40 лет.

В качестве государственного партнера выступает публичная компания «РАВЕ – Сеть высокоскоростных железных дорог» (RAVE – Rede Ferroviária de Alta Velocidade, S.A.), 60 % в капитале которой принадлежит Правительству Португалии, 40 % – «РЕФЕР – Национальная сеть железных дорог» (REFER – Rede Ferroviária Nacional, E. P. E.), национальной компании, управляющей государственной сетью железных дорог. В вышеуказанных проектах стратегические функции управления грузопотоками на стадии эксплуатации обеспечивает «РЕФЕР – Национальная сеть железных дорог» [6].

Инвестиции в создание линии Лиссабон – Мадрид оцениваются на уровне 2,4 млрд евро, линии Лиссабон – Порто – около 4,5 млрд евро, линии Порто – Виго – около 845 млн евро. Всего в Западной Европе к 2020 году по

схеме КЖЦ предполагается построить 1165 км высокоскоростных железнодорожных магистралей (или 41 % от общей протяженности сети).

Финляндия также является одним из лидеров в Европе по заключению КЖЦ. Примером успешного контракта является автотрасса E18 Турку – Хельсинки. Контракт охватывает участок Муурла – Лохья протяженностью 50 км. Стоимость проекта по схеме КЖЦ – 303 млн евро, оценка стоимости по схеме разового контракта – 354 млн евро, налицо экономия государственным заказчиком порядка 15 % средств [7].

Также к числу успешных проектов КЖЦ можно отнести европейские высокоскоростные железные дороги Посейрао – Каия, Тур – Бордо, Фигейрас – Перпиньян, Ренн – Ле Ман, метрополитены Canada Line и London Underground, аэропорты Blackpool Airport, Excceter Airport и др.

В национальном законодательстве в настоящее время отсутствует понятие «контракт жизненного цикла». Данный термин является переводом термина «Life Cycle Contract», обычно используемого в скандинавских странах. В некоторых европейских странах данный контракт называется DBFM (Design – Build – Finance – Maintain) и является одной из разновидностей концессии. Во Франции такие контракты называются «партнерскими контрактами» [1, 8].

В настоящем исследовании КЖЦ определяется как контрактная форма ГЧП, в соответствии с которой государственный партнер на конкурсной основе заключает с частным партнером соглашение на проектирование, строительство и эксплуатацию объекта на весь срок жизненного цикла объекта и осуществляет оплату по контракту равными долями после ввода объекта в эксплуатацию при условии поддержания частным партнером объекта в соответствии с заданными функциональными требованиями. Из данного определения вытекают следующие ключевые характеристики КЖЦ, отличающие данную разновидность контрактов от иных контрактных механизмов ГЧП, применимых в России:

- данный контракт охватывает все три этапа жизни объекта – проектирование, строительство, эксплуатацию;

- частный партнер по КЖЦ самостоятельно принимает все проектные и технические решения, необходимые для выполнения проекта, и несет все технические риски и риски проектных решений;

- привлечение финансирования в проект осуществляется частным партнером в лице специальной проектной компании;

- государственный партнер осуществляет платежи по контракту только с момента ввода объекта в эксплуатацию;

- оплата по контракту представляет собой ежегодную (или ежеквартальную) «плату за сервис» и зависит только от выполнения функциональных требований по контракту. В случае их невыполнения специальная проектная компания подвергается штрафным санкциям, оговоренным в контракте;

– КЖЦ не включает в себя вопросы операционной деятельности, т.е. сбора платы за пользование инфраструктурным объектом. Платежи за сервис, которые осуществляет государство, привязаны исключительно к качественным характеристикам объекта;

– права собственности на объект инфраструктуры могут возникать как у публичной, так и у частной стороны – в зависимости от специфики конкретного проекта;

– платежи за сервис от государственного партнера должны быть гарантированы на весь период контракта.

Учитывая, что понятие «контракт жизненного цикла» в национальном законодательстве в настоящее время отсутствует, важно понимать, возможно ли с юридической точки зрения заключение КЖЦ по российскому законодательству и является ли КЖЦ отдельным видом договора.

Применяемый базовый принцип договорного права – свобода договора, согласно которому стороны свободны в выборе условий договора и заключении любых договоров, как предусмотренных ГК РФ, так и прямо не предусмотренных законодательством, но не противоречащих ему, – свидетельствует о том, что заключение КЖЦ возможно. КЖЦ представляет собой смешанный договор ввиду его комплексности и регулирования предмета на стыке различных правовых сфер.

ГК РФ (статья 421) предусматривает, что стороны могут заключить договор, содержащий элементы различных договоров, предусмотренных законом или иными правовыми актами (смешанный договор). При этом к отношениям сторон по смешанному договору применяются в соответствующих частях правила о договорах, элементы которых содержатся в смешанном договоре, если иное не вытекает из соглашения сторон или существа смешанного договора [7].

КЖЦ содержит в себе элементы договора строительного подряда, подряда на выполнение проектных и изыскательских работ, договора возмездного оказания услуг и т. п. Соответственно, обоснованным является вывод о том, что КЖЦ возможно реализовывать на основе действующих норм ГК РФ. Однако данное утверждение верно лишь для КЖЦ, реализуемых двумя частными партнерами. Такие контракты находятся вне сферы регулирования ГЧП, так как в них отсутствует публичный элемент.

При реализации КЖЦ с финансово-имущественным участием государства, предусматривающих предоставление бюджетных средств в виде сервисных платежей, встает вопрос о необходимости специальной процедуры для заключения подобных контрактов.

На данный момент процедура заключения контрактов с участием государства на федеральном уровне предусмотрена в рамках Федерального зако-

на от 21 июля 2005 г. №115-ФЗ «О концессионных соглашениях» [9] или Федерального закона от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» [10].

Преимущества механизма КЖЦ для государственного и частного партнера приведены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1 – **Основные преимущества механизма КЖЦ**

Для государственного партнера		Для частного партнера	
Преимущество	Характеристика	Преимущество	Характеристика
Общественная полезность	В основу КЖЦ заложен принцип общественной полезности создаваемого или реконструируемого объекта. Отличительной чертой КЖЦ от иных механизмов ГЧП является то обстоятельство, что в КЖЦ государственная сторона нуждается в определенной общественно полезной услуге, которую предполагается оказывать с использованием объекта КЖЦ. С этим связано основное преимущество КЖЦ для государства, так как частный партнер, по существу, оказывает содействие государству в осуществлении социально значимых функций. В особенности данное преимущество проявляется на примере транспортных инфраструктурных объектов (автодорог, мостов, морских и аэропортов и т.п.): строительство большого количества подобных объектов не является экономически оправданным и не позволяет в разумные сроки осуществить возврат вложенных в создание объектов инвестиций. В то же время создание таких объектов играет значимую социальную роль обеспечения транспортной доступности населенных пунктов, регионов с высоким пассажирским и грузовым потенциалом или слабо развитой инфраструктурой;	Возможность получения крупного государственного заказа на проектирование – строительство – эксплуатацию. КЖЦ является выгодным для частного партнера.	Позволяет по итогам единого конкурса выполнять проектирование, строительство и эксплуатацию объекта, получая после ввода в эксплуатацию гарантированные платежи из бюджета (при выполнении условий контракта)

Продолжение таблицы 1

Для Государственного Партнера		Для Частного Партнера	
Преимущество	Характеристика	Преимущество	Характеристика
Минимизация рисков некачественного проектирования	<p>Важным преимуществом КЖЦ является то обстоятельство, что государственная сторона не осуществляет разработку проектно-сметной документации для реализации проекта. Это относится к обязательствам частного партнера. Таким образом, государство перекладывает все проектные, строительные и эксплуатационные риски на частного партнера, определяя основные технические и функциональные показатели объекта КЖЦ и контролируя их соблюдение на стадии эксплуатации.</p> <p>Таковыми функциональными показателями могут быть определенная пропускная способность аэропорта или железнодорожной магистрали, максимально допустимое число дорожно-транспортных происшествий на автомобильной трассе и т. п.</p>	Частный партнер самостоятельно разрабатывает проектно-сметную документацию	он свободен в выборе проектных технических решений и самостоятельно определяет методику достижения определенных контрактом функциональных показателей
Отсутствие разрыва ответственности частного партнера за проектирование и строительство	<p>В соответствии с традиционной схемой государственного контракта отдельно выбирается исполнитель на разработку проектно-сметной документации и на основании отдельного конкурса – исполнитель, осуществляющий строительные-монтажные работы. В отличие от государственного контракта при заключении КЖЦ проводится единый конкурс на проектирование, строительство и эксплуатацию объекта. Соответственно, частный партнер мотивирован на качественное выполнение проектных работ, поскольку он несет ответственность за все три стадии (проектирование, строительство, эксплуатация). Таким образом, в рамках КЖЦ риск разрыва ответственности за проектирование и строительство практически исключен</p>	Наличие финансовых обязательств со стороны государства по КЖЦ	Обеспечивает частному партнеру привлечение заемных средств для финансирования проекта на более выгодных условиях

Продолжение таблицы 1

Для государственного партнера		Для частного партнера	
Преимущество	Характеристика	Преимущество	Характеристика
Оплата по контракту производится только в случае поддержания объекта в соответствии с функциональными параметрами	<p>В связи с тем, что предметом КЖЦ является не только проектирование, строительство или реконструкция объекта недвижимости, но и поддержание его функциональных характеристик, государственный партнер осуществляет выплаты по контракту только с момента начала эксплуатации объекта.</p> <p>При этом размер платежа может уменьшаться, если частный партнер не обеспечивает соблюдение функциональных требований и параметров. Такая конструкция является крайне выгодной для государственного партнера, так как он не несет финансовых рисков ненадлежащей эксплуатации объекта</p>	Отсутствие риска спроса на предоставляемую услугу	<p>Оператором объекта КЖЦ является государственный партнер или назначенная им компания-оператор. Все доходы от эксплуатации объекта получает государство.</p> <p>Частный партнер несет обязательство по обеспечению надлежащего качества объекта и соблюдению функциональных требований к объекту. В таком случае он получает предусмотренную контрактом плату за сервис в полном объеме, не осуществляя при этом сбор доходов с конечных потребителей предоставляемой услуги. Отсутствие необходимости и обязательства эксплуатации объекта КЖЦ ведет также к такому положительному эффекту для частного партнера, как упрощение его функциональной структуры</p>
Мотивация частного партнера в максимально быстром проведении строительных работ	Чем раньше объект будет введен в эксплуатацию, тем раньше он начнет получать деньги	—	—

Окончание таблицы 1

Преимущество	Для государственного партнера		Для частного партнера	
	Характеристика		Преимущество	Характеристика
«Рассрочка» оплаты по контракту	Одним из значительных преимуществ государственного партнера при использовании механизма КЖЦ в отличие от традиционных государственных закупок также является то, что у государства не возникает необходимости резервировать в бюджете значительную сумму на строительство инфраструктурного объекта, поскольку оплата происходит с момента ввода объекта в эксплуатацию и разбита на относительно небольшие платежи, выплачиваемые в установленные периоды времени		Возможность снижения капитальных и эксплуатационных затрат за счет качественного проектирования и применения передовых технологий	–
Мотивация частного партнера в стремлении оптимизировать соотношение цена / качество	Если построит некачественно – больше потратит на содержание и ремонт		–	–
Отсутствие непредсказуемых затрат будущих периодов на поддержку инфраструктуры	Одним из ключевых преимуществ КЖЦ перед государственным контрактом является то, что после ввода инфраструктурного объекта, созданного по КЖЦ, в эксплуатацию бремя содержания объекта в полном объеме лежит на частном партнере. В отличие от КЖЦ объем расходов и затрат на ремонт и содержание объекта, созданного в рамках государственного заказа, зависит от того, насколько качественно подрядчики – исполнители по государственным контрактам выполнили работы по проектированию и строительству объекта, а бремя содержания объекта несет государство		–	–

Описанные выше преимущества характеризуют отработанную схему, применяемую в странах Евросоюза, преимущественно для проектов развития инфраструктуры общего пользования. Организация регулярного кон-

трейлерного сообщения на территории Российской Федерации в этом смысле предполагает различные сценарии формирования терминальной сети, являющейся предметом ГЧП:

- на базе действующих объектов терминально-складского комплекса ОАО «РЖД», т.н. «грузовых дворов», представляющих собой объекты инфраструктуры общего пользования;

- в составе объектов вновь строящихся терминально-логистических центров, которые согласно Концепции создания ТЛЦ, одобренной Правлением ОАО «РЖД», представляют собой инфраструктуру необщего пользования. В этом случае правовые взаимоотношения между государственным партнером, оператором инфраструктуры / перевозок и частным партнером требуют отдельной юридической проработки.

Учитывая проведенную оценку технологических особенностей внедрения контрейлерных технологий, а также состояния национальной законодательной базы, оптимальной организационно-правовой моделью реализации проекта организации регулярного контрейлерного сообщения на территории Российской Федерации представляется модель контракта жизненного цикла.

В рамках разработки Концепции организации контрейлерных перевозок на «пространстве 1520» с целью предварительной оценки ее реализуемости была разработана бизнес-модель создания и эксплуатации 1-й очереди сети контрейлерных маршрутов на 9 основных направлениях, соответствующих направлениям наиболее интенсивных автомобильных перевозок, общей протяженностью 23,7 тыс. км.

В состав 1-й очереди входит 26 контрейлерных терминалов на территории России, 5 терминалов на территории стран, входящих в Таможенный Союз и 6 терминалов на территории Украины, Латвии и Польши.

Усредненные данные о капитальных затратах на строительство типового контрейлерного терминала с учетом внутренней и внешней ж.-д. инфраструктуры, оборудования и механизмов приведены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2 – Структура капитальных затрат на создание типового контрейлерного терминала

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Стоимость земельного участка	145 486,0	4,9
Проектно-изыскательские работы	182 970,0	6,2
Строительно-монтажные работы, всего	2 482 495,9	83,7
В том числе:		
– объекты терминала	1 259 302,1	50,7
– автодорожная инфраструктура	573 297,7	23,1
– железнодорожная инфраструктура	414 876,6	16,7
– инженерные коммуникации	201 351,6	8,1
– оборудование	33 667,9	1,4
Механизмы	21 007,3	0,7

Окончание таблицы 2

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
Непредвиденные расходы	132 449,5	4,5
ИТОГО:	2 964 408,7	100,0

Как видно из таблицы 1, стоимость инвестиций, финансирование которых в рамках ГЧП было бы целесообразно отнести к сфере ответственности государственного партнера (стоимость земельного участка и проектно-изыскательских работ), составляет порядка 11 % от общего объема инвестиций.

Учитывая, что КЖЦ предусматривает предоставление государственных гарантий на платежи частному партнеру на эксплуатационной стадии, а также при условии вложения частным партнером собственных средств в размере 9–10 % от общей суммы инвестиций, привлечение оставшихся 80 % средств представляется достаточно стандартной для инициатора задачей проектного финансирования.

Оптимальной организационно-правовой моделью реализации проекта организации регулярного контрейлерного сообщения на территории Российской Федерации представляется модель контракта жизненного цикла. При этом предметом контракта является формирование технологической составляющей терминальной инфраструктуры (ж.-д. путевое развитие, площадки, автодороги). Коммерческая составляющая терминальной инфраструктуры, подвижной состав и оборудование, организация операторской деятельности и прочие составляют сферу хозяйственно-финансовой деятельности частного партнера вне рамок контракта жизненного цикла.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Аракелян, К.** Государство и бизнес: в поисках нового формата взаимодействия / К. Аракелян, Е. Зусман // Экономическая теория : Стенограмма заседания [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http : // www.kremlin.ru/transcripts/6094](http://www.kremlin.ru/transcripts/6094). – Дата доступа : 1.03.2015.

2 **Куренков, П. В.** Механизмы государственного регулирования развития транспортной системы региона / П. В. Куренков, Ю. В. Веселова // Транспорт: наука, техника, управление. – 2006. – № 7. – С. 8–10.

3 Контрейлерные перевозки в России, СССР и РФ: От царской кареты до подводных лодок, танков, самолётов и космических кораблей / В. Л. Белозёров [и др.] // Вестник транспорта. – 2013. – № 11. – С. 8–20.

4 **Вакуленко, С. П.** Контрейлерные перевозки в России: история, проблемы, перспективы / С. П. Вакуленко, П. В. Куренков, Т. А. Зайцев // Экономика железных дорог. – 2013. – № 1. – С. 34–38.

5 **Махортов, Е. А.** Государственно-частное партнерство как форма отношений власти и бизнеса в России / Е. А. Махортов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http : // lobbying.ru/index.php?article_id=2359](http://lobbying.ru/index.php?article_id=2359). – Дата доступа : 1.09.2015.

6 **Grimsey, D.** Public private partnerships: the worldwide revolution in infrastructure Provision and Project Finance / D. Grimsey, M. K. Lewis. – Cheltenham, UK ; Northampton, MA : Edward Elgar, 2004. – P. 6–7.

7 Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство в России: проблемы становления / В. Г. Варнавский // Отечественные записки [Электронный ресурс]. – 2004. – № 6. – Режим доступа : <http://www.strana-oz.ru/?numid=21&article=988>. – Дата доступа : 1.09.2015.

8 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ.

9 О концессионных соглашениях : Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ.

10 О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ.

G. BUBNOVA, Dr. Hab, professor

Moscow State University of means of communication

P. KURENKOV, Dr. Hab, professor

Institute of management and information technologies

A. ASTAFYEV

Moscow State University of means of communication

THE CONTRACT OF LIFE CYCLE – THE NEW FORM OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP FOR THE ORGANIZATION OF THE REGULAR KONTREYLERNY MESSAGE

Advantages and need of a new form of public-private partnership for the sphere of railway transport are shown.

Получено 26.09.2015

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 8. Гомель, 2015**

УДК 656.2.003

Е. В. БУГАЕВА

К. И. БЕЛАЯ

Белорусский государственный университет транспорта

ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ В АНКЕТИРОВАНИИ ПАССАЖИРОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Проведены маркетинговые исследования в сфере пассажирских перевозок, а также разработана авторская анкета для изучения спроса и приоритетов пассажиров на железнодорожном транспорте.