

Гринберг Петр Борисович (Россия, Омск) – генеральный директор Омского научно-исследовательского института организации и технологии производства двигателей (644021, г. Омск, ул. Богдана Хмельницкого, 283, e-mail: [oniid@mail.ru](mailto:oniid@mail.ru)).

Безбородова Татьяна Михайловна (Россия, Омск) – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой Менеджмент ФГБОУ ВПО РЭУ им. Плеханова Омский институт (филиал) (644009, г. Омск, ул. 10 лет Октября, 195/18, e-mail: [btmich1802@gmail.com](mailto:btmich1802@gmail.com)).

Коротяев Дмитрий Николаевич (Россия, Омск) – доктор технических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и проектное управление в транспортном строительстве» ФГБОУ ВПО «СибАДИ» (644080, г. Омск, пр. Мира, 5, e-mail: [drums99@mail.ru](mailto:drums99@mail.ru)).

Полезченко Константин Николаевич (Россия, Омск) – доктор технических наук, профессор, главный научный сотрудник Омского научно-исследовательского института организации и технологии производства двигателей (НИИД) (644021, г. Омск, ул. Богдана Хмельницкого, 283, e-mail: [oniid@mail.ru](mailto:oniid@mail.ru)).

Grinberg Petr Borisovich (Russian Federation, Omsk) – director general of Omsk research institute of the organization and production technology of producing engines (644021, Omsk, Bogdan Khmelnytsky St., 283, e-mail: [oniid@mail.ru](mailto:oniid@mail.ru)).

Bezborodova Tatiana Mikhailovna (Russian Federation, Omsk) – candidate of economic sciences, associate professor, head of the department of Management, Omsk branch of REU named after Plekhanov (644009, Omsk, to st. is 10 years of October, 195/18, e-mail: [btmich1802@gmail.com](mailto:btmich1802@gmail.com)).

Korotaev Dmitriy Nikolaevich (Omsk, Russia) – doctor of technical sciences, associate professor, professor of the department “Economy and project management in transport construction” of The Siberian automobile and highway academy (SibADI) (644080, Omsk, Mira Ave., 5, e-mail: [drums99@mail.ru](mailto:drums99@mail.ru)).

Poleshchenko Konstantin Nikolaevich (Omsk, Russia) – doctor of technical sciences, professor, senior researcher of Omsk research institute of the organization and technology of engines’ production (NIID) (644021, Omsk, Bogdan Khmelnytsky St., 283, e-mail: [oniid@mail.ru](mailto:oniid@mail.ru)).

УДК 656:338.5

### ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАСЧЕТА СТАВОК АЭРОПОРТОВЫХ СБОРОВ

В.А. Губенко<sup>1</sup>, С.А. Бородулина<sup>2</sup>

<sup>1</sup> «Институт Образования и Науки», Некоммерческое партнерство содействия развитию образования и науки «Институт образования и науки», Россия, г. Москва;

<sup>2</sup>Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики (НИИ ВШЭ) Россия, г. Санкт-Петербург.

**Аннотация.** В статье описана актуальность исследования методов и принципов формирования и расчета ставок аэропортовых сборов. Представлены дискуссионные вопросы в данной сфере исследования: мнения специалистов авиакомпаний, аэропортовых предприятий, экспертов и аналитиков рынка, приведен обзор зарубежного рынка аэропортовых сборов и способов их применения. Изложены рекомендации авторов в части совершенствования формирования данного компонента авиационного тарифа.

**Ключевые слова:** аэропортовые сборы, аэропортовые предприятия, стратегия развития, ценообразование, государственное регулирование, авиационные перевозки.

#### Введение

Вопросы формирования и расчета ставок аэропортовых сборов являются наиболее обсуждаемыми на отраслевых форумах и в профессиональной периодике. Величина аэропортовых сборов является важным показателем, оказывающим влияние на интересы различных субъектов рынка. С одной стороны, она формирует стоимость авиационного билета и оказывает влияние на предпочтения конечного потребителя

воздушных перевозок, формируя его спрос на данные услуги. С позиции авиакомпании стоимость аэропортовых сборов (составляя от 20 % в себестоимости перевозок) существенно влияет на ее конкурентоспособность на рынке авиaperевозок, а также и на финансовый результат (с учетом метода и стратегии ценообразования). Рост аэропортовых сборов в региональных аэропортах на фоне низкого и продолжающегося снижения

пассажиропотока, снижает доступность региональных авиаперевозок. Для аэропортового предприятия такие сборы являются существенным элементом выручки (составляя от 20 до 50 % ее величины). Ситуация с ростом аэропортовых сборов в настоящее время описывается в виде замкнутого круга: рост сборов = рост тарифов на авиаперевозки → снижение пассажирооборота → рост себестоимости единицы услуги → рост тарифов и т.д. Однако неучет факторов инфляции, пассажиропотока приводит к резкому снижению эффективности функционирования аэропортовых предприятий и их инфраструктуры.

Кроме того, с учетом основного предназначения аэропортовых сборов, а обычно они направляются на развитие и обслуживание аэропорта, его реконструкцию, строительство новых взлетных полос и терминалов, обеспечение безопасности, уменьшение загрязнения прилегающей к аэропорту местности, понижение уровня шума, оптимальный их размер для покрытия расходов по указанным выше направлениям является важным и для авиакомпаний и для пассажиров, как конечных потребителей услуг высокого уровня безопасности. Согласно Положений ИКАО [1] в стоимость аэропортовых сборов закладываются расходы аэропортов на выполнение определенных видов услуг. Однако, данные расходы имеют существенный разброс на территории России для региональных аэропортов, а также аэропортов, входящих в топ-список 10 крупнейших аэропортов страны. Существенное влияние на удельные расходы и соответственно уровень аэропортового

сбора оказывает и величина пассажиропотока аэропортов.

#### Способы исследования проблемы

В настоящее время в аэропортовых предприятиях регулированию подлежат такие услуги, как обеспечение взлета, посадки и стоянки воздушных судов; предоставление аэровокзального комплекса; обеспечение авиационной безопасности; обслуживание пассажиров; обеспечение заправки воздушных судов авиационным топливом; хранение авиатоплива. Регулирование осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О естественных монополиях» и постановлением Правительства РФ «О государственном регулировании цен (тарифов, сборов) на услуги субъектов естественных монополий в транспортных терминалах, портах, аэропортах и услуги по использованию инфраструктуры внутренних водных путей». Однако, по данным [2], доля расходов авиакомпаний на оказание регулируемых услуг в аэропортах Российской Федерации в общих расходах авиаперевозчиков на осуществление авиационных перевозок незначительна и составляет от 6 % (для крупных авиакомпаний) до 12 % (для региональных авиаперевозчиков). Процесс принятия решения по тарифам для конкретного аэропорта прозрачен: начиная с предварительных обсуждений по выработке этих решений с представителями аэропортов, потребителями их услуг, заинтересованными министерствами и ведомствами и заканчивая их участием в заседаниях правления ФСТ. Схема регулирования доходов аэропортов, включая аэропортовые сборы, приведена на рисунке 1 [3].

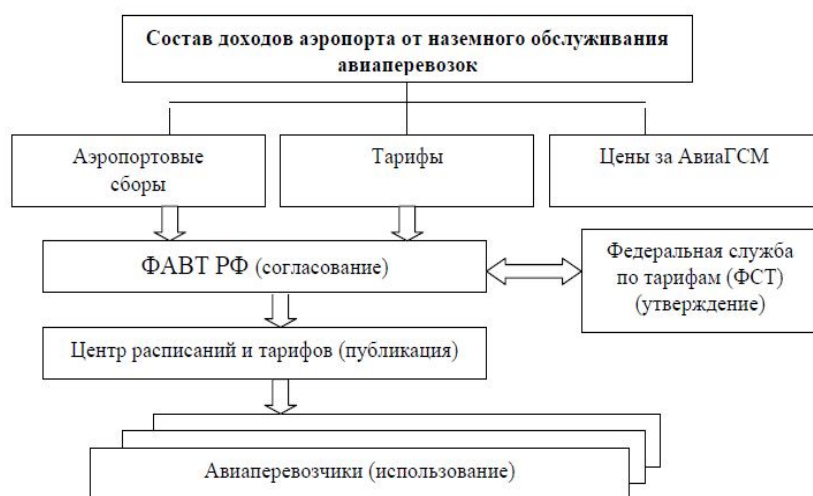


Рис.1. Схема государственного регулирования доходов аэропортов

На основании приказа №241 [4] ставки аэропортовых сборов устанавливаются для каждого аэропорта РФ отдельно; тарифы за наземное обслуживание устанавливаются для каждой организации ГА, предоставляющей работы (услуги) по наземному обслуживанию в аэропортах. Ставки аэропортовых сборов согласовываются в ФАВТ РФ, утверждаются в Федеральной службе по тарифам (ФСТ) РФ, регистрируются и публикуются. Аэропортовые сборы обычно включают в себя сборы за: взлет-посадку; пользование аэровокзалом; коммерческое обслуживание пассажиров; обеспечение авиационной безопасности. В настоящее время различия в уровнях аэропортовых сборов связаны с разными условиями хозяйствования аэропортов и, в первую очередь, различным объемным показателем пассажиропотока, географическим положением, уровнем развитости сети авиаперевозок.

Ставки тарифов, утверждаемые ФСТ России, являются предельно максимальными. Это дает возможность аэропортам применять тарифы на уровне либо ниже утвержденных предельных максимальных уровней в целях привлечения новых авиакомпаний, что особенно актуально для развития сети региональных перевозок.

Исследование динамики аэропортовых сборов в сравнении с ростом индекса инфляции, авиационных тарифов и прочих показателей приведены на рисунке 2. В целом следует отметить, что рост регулируемых ставок аэропортовых сборов не превышает показателей инфляции в стране. Важнейшим фактором сдерживания роста ставок аэропортовых сборов является повышение эффективности государственного отраслевого регулирования деятельности аэропортов, в том числе по вопросам управления федеральным имуществом аэропортов, а также оптимизации сертификационных требований к их деятельности.

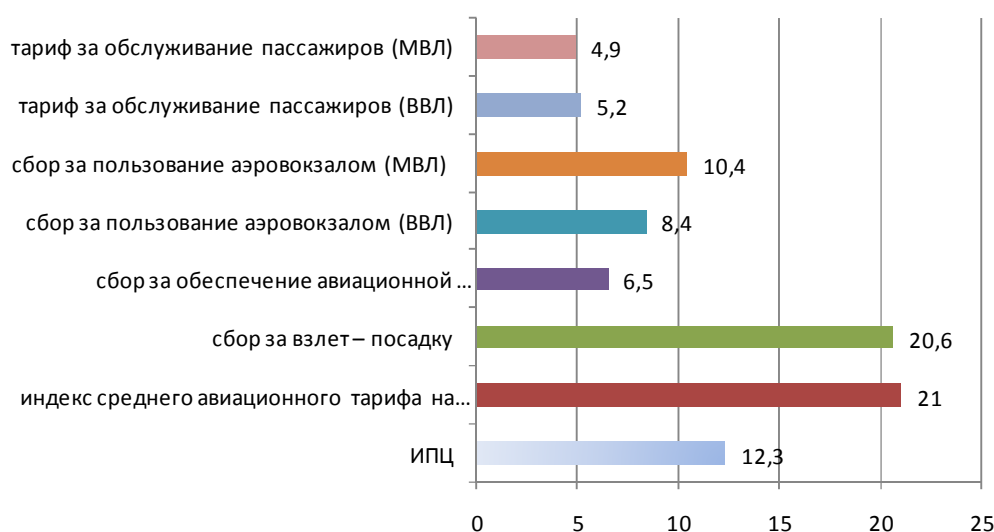


Рис. 2. Динамика аэропортовых сборов с 1997 по 2013 гг. [5]

В 2013 году была начата разработка методологической базы по переходу на долгосрочную модель регулирования тарифов на услуги субъектов естественных монополий в аэропортах. В конце 2013 года было принято первое долгосрочное решение по аэропорту Пулково, которое обеспечило финансовую сбалансированность деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» в условиях реализации масштабной реконструкции аэропорта Пулково в рамках Соглашения о создании, реконструкции и эксплуатации объектов,

входящих в состав имущества аэропорта Пулково, на основе государственно-частного партнерства с Правительством Санкт-Петербурга и ОАО «Аэропорт «Пулково» [5]. Кроме того, данный подход позволил обеспечить прозрачность ценовой политики в отношении регулируемых сборов в долгосрочном периоде, а также явился фактором сдерживания роста расходов авиаперевозчиков в соответствующем долгосрочном периоде.

Проект постановления Правительства, подготовленный ФСТ в конце 2014 года, снял

государственное регулирование тарифов в Московском авиаузле в связи с подготовкой концессий с операторами аэропортов [6]. Крупнейшие авиакомпании России — группа "Аэрофлот", "Трансаэро", S7 выступили против отмены госрегулирования, предупреждая, что соответствующее решение неизбежно приведет к росту тарифов на авиаперевозки.

Приказ №238-т/2 [7] утвердил Методические указания по вопросу государственного регулирования сборов и тарифов на услуги субъектов естественных монополий в аэропортах, которые содержат методику расчета экономически обоснованных затрат и нормативной прибыли, учитываемых при формировании регулируемых тарифов на услуги субъектов естественных монополий в аэропортах, а также Порядок расчета тарифов (индексов к действующему уровню тарифов) на данные услуги. Они предназначены для использования Федеральной службой по тарифам и органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющими государственное регулирование сборов и тарифов, субъектами естественных монополий, оказывающими услуги в аэропортах и обеспечивают возможность установления аэропортовых сборов и тарифов на долгосрочный период регулирования не превышающий 5 лет в случае реализации долгосрочной инвестиционной программы, связанной с улучшением текущего состояния материально-технической базы и перспективами развития аэропорта, а также необходимостью внедрения инновационных технологий, обеспечивающих повышение эффективности деятельности регулируемых сборов и тарифов.

Основные изменения в подходе к государственному ценовому регулированию деятельности аэропортов на ближайшие годы связаны с внедрением в практику названных методологических подходов, которые позволят обеспечить развитие аэропортовой и аэродромной инфраструктуры, а также прозрачность принимаемых органами регулирования естественных монополий тарифных решений в сфере аэропортовой деятельности. Безопасное и эффективное функционирование аэропортов в России определяется состоянием их материально-технической базы, которая в ряде регионов по оценкам специалистов находится в критическом состоянии, а уровень износа основных производственных фондов

составляет 80-100 % [5]. Выделяемые средства из федерального бюджета не способны полностью покрыть потребность аэропортов в модернизации инфраструктуры и поддержании производственной базы на достаточно высоком техническом уровне, что определяет существенное отставание отечественных авиаперевозок от зарубежных конкурентов и не достаточно обеспечивает потребности растущей экономики страны.

Кроме того, на наш взгляд вопросы совершенствования подходов к формированию ставок аэропортовых сборов должны учитывать и зарубежный опыт ценообразования в аэропортовом бизнесе. Российские аэропорты, в отличие от зарубежных, взимают сборы непосредственно с авиакомпаний, поэтому они изначально входят в стоимость перелета. Аэропортовые сборы, взимаются более чем в 120 странах мира. Иногда эти сборы уже включены в общую стоимость билета, поэтому являются незаметными для пассажиров. В некоторых странах местные жители платят за сборы меньше, чем иностранные туристы, а иногда и вообще освобождаются от них. В среднем, аэропортовые сборы составляют 10-20 долларов с каждого билета, но иногда доходят и до 150.

В Европе размеры аэропортовых сборов определяются руководством конкретного аэропорта. Аэропорт устанавливает ту сумму, какую он посчитает необходимой. Признавая большое значение постоянных усилий аэропортовых властей по повышению эффективности обслуживания пассажиров, европейские авиакомпании в то же время протестуют против увеличения аэропортовых сборов. Ассоциация европейских авиакомпаний (AEA) провела анализ таких сборов и выяснила, что в крупных аэропортах величина сборов с авиакомпаний значительно превосходит затраты на обслуживание пассажиров. По данным маркетинговой службы авиакомпании Ryanair, аэропортовые сборы во Франции на 700 % выше, чем в Испании, на 200 % - чем в Италии и на 90 % - чем в Германии. Авиакомпании с низкими тарифами часто запрашивают более выгодные условия обслуживания в зарубежных аэропортах. К примеру, в аэропорту Ниццы 16 компаний-лоукостеров, их доля в обслуживании – 33 %. Руководство других региональных аэропортов, к примеру, Марселя и Женевы, также планирует аналогично аэропорту Ниццы ввести у себя упрощенную систему

наземного обслуживания, более точно отвечающую нуждам авиакомпаний с низкими тарифами.

Однако крупные авиакомпании являются жесткими противниками таких инициатив и требуют от аэропортов полной прозрачности формирования аэропортовых сборов. Так, аэропортам отводится все большая роль в достижении цели, которую ставят перед собой европейские лоукостеры, – существенно снизить прямые эксплуатационные расходы. Но заключаемые этими компаниями договора с местными властями оспариваются конкурирующими с ними авиаперевозчиками, работающими по традиционным схемам.

Как показало исследование рынка в *Aviation Week*, Франция меняет ставку сборов с трансферных пассажиров в ответ на настойчивые требования всех заинтересованных сторон, в особенности авиакомпании-флагмана Air France и управляющей компании парижского аэропорта им. Шарля де Голля. Данная мера призвана повысить конкурентоспособность французской авиатранспортной отрасли на фоне растущей экспансии турецких и ближневосточных авиаперевозчиков и хабов. 1 апреля 2015 года ставка была снижена на 50%, с 2016 г. сбор будет аннулирован. Аналогичная ситуация характерна и для голландского Schiphol [8].

### Результаты исследования

В связи с этим необходимо определиться, какие цели и стратегические позиции в перспективе будет выполнять политика ценообразования аэропортовых предприятий в части ставок сборов за аэропортовое обслуживание, как она будет согласовываться с Транспортной стратегией, с планами и прогнозами авиаперевозок грузов и пассажиров. Это будет определять и основополагающие принципы ценообразования в экономике аэропортов. Если ставки сборов формируются с целью эффективной работы аэропорта в условиях рыночной экономики, они должны быть ориентированы на прибыль. Если ориентиры смещаются в сторону максимального привлечения к работе базовых авиакомпаний – стратегические ориентиры предполагают адекватный прирост доли рынка, что несовместимо с ростом цен, включая аэропортовые сборы.

Если ставки сборов – это инструмент государственного регулирования в отношении субъекта естественной монополии, находящегося в федеральной собственности,

то должны быть созданы условия, основанные на принципах поддержки деятельности аэропортов в различных регионах страны. Причем, как показывает практика, эта поддержка должна включать в себя прямые и косвенные государственные субсидии из бюджетов всех уровней, а также необходимые источники финансовых средств для обеспечения безопасной эксплуатации аэропорта (аэродрома).

В настоящее время продолжается поиск баланса интересов всех заинтересованных сторон – субъектов данного рынка. Недопустимым является смещение целей: рост прибыли вместо высокого уровня безопасности полетов. При формировании аэропортовых сборов необходимо учитывать множество факторов, определяющие существующие методы ценообразования и отраслевые особенности. К особенностям аэропортовых предприятий, определяющих необходимость их учета при разработке методов формирования и обоснования аэропортовых сборов, можно отнести следующие:

1. Большинство аэропортов России принадлежит РФ или передано в региональную собственность. Многие аэропорты выделены из базирующихся в них авиакомпаний.

2. Для предприятий аэропортового бизнеса характерен невысокий пассажиропоток, значительная концентрация которых наблюдается в столичных аэропортах [9].

3. Высокая доля постоянных издержек, приводящая к высоким тарифам, в силу слабо зависящих от масштаба аэропорта сертификационных требований.

4. Высокие значения арендных ставок на земельные участки (кадастровая оценка) и аэродромную инфраструктуру (экспертная оценочная стоимость), являются обременительными для региональных аэропортов с невысокими показателями пассажирооборота.

5. Сложность открытия новых международных рейсов, связанная с длительностью документооборота, особенностями международных соглашений, современными факторами геополитической нестабильности, провалом спроса в туристической отрасли, высокими валютными курсами.

6. Высокая степень износа имущества аэропортов, для региональных предприятий составляющая от 40 до 80 %, а в ряде случаев 80-100 %.

7. Аэродромный комплекс арендуется у федерального балансодержателя – ФГУП «АГА». Реконструкция аэродромов осуществляется за счет ФЦП «Развитие транспортной системы России». Многие аэропорты не осуществляли модернизации в течение последних 15-20 лет.

8. Различия в форме собственности на имущество аэропортовых предприятий (доля ФГУП более 50 %; акционерные общества; частная собственность; доля ФГУП 5 %), определяющие возможности выполнения задач ремонта и поддержания в технически исправном состоянии аэропортовой инфраструктуры.

Кроме того, в дальнейшем исследовании необходимо структурировать действующие аэропортовые предприятия в России по факторам, определяющим стратегии их ценообразования. Для этого, в числе прочих задач исследования, мы видим необходимость в изучении возможных вариантов стратегий ценообразования, которые могут быть применены к предприятиям отрасли с учетом их специфических особенностей.

#### Библиографический список

1. Политика ИКАО в отношении аэропортовых сборов и сборов за аэронавигационное обслуживание. Doc 9082 ИКАО. ISBN 978-92-9249-058-4. Опубликовано отдельными изданиями на русском, английском, арабском, испанском, китайском и французском языках Международной организацией гражданской авиации. 999 University Street, Montreal, Quebec, Canada H3C 5H7. ИКАО. – 2012. – 44 с.

2. Хвостунков, А.Н. Интервью с заместителем начальника Управления регулирования транспорта Федеральной службы по тарифам [Электронный ресурс] / А.Н. Хвостунков / – Режим доступа: [fstrf.ru/press/interview/75/141202\\_Transport\\_RF\\_stat\\_yua\\_...](http://fstrf.ru/press/interview/75/141202_Transport_RF_stat_yua_...)

3. Волкова, Л.П. Управление деятельностью аэропорта / Л.П. Волкова. – М.: МГТУ-ГА, 2011. – 96 с.

4. Об аэронавигационных и аэропортовых сборах, тарифах за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве Российской Федерации" (вместе с "Перечнем и правилами формирования тарифов и сборов за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве Российской Федерации", "Правилами взимания рассчитанной на основе тарифов и сборов платы за обслуживание воздушных судов в аэропортах и воздушном пространстве Российской Федерации: Приказ Минтранса России от 17.07.2012 N 241 (ред. от 22.07.2013). // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133861/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133861/)

5. Хвостунков, А.Н. Формирование тарифов на услуги аэропортов: современные подходы и перспективы / А.Н. Хвостунков // Транспорт Российской Федерации. – 2014 – № 6 (55). – С. 35-39.

6. Митяев, А. ФСТ предлагает снять госрегулирование тарифов в Московском авиаузле // РГ, 2014 - 20 ноября.

7. Об утверждении Методических указаний по вопросу государственного регулирования сборов и тарифов на услуги субъектов естественных монополий в аэропортах: приказ Федеральной службы по тарифам от 31 октября 2014 г. N 238-т/2". [Электронный ресурс] / НПП Гарант-Сервис. – Режим доступа: Система ГАРАНТ:

<http://base.garant.ru/70843302/#ixzz3iQDx55I3>

8. Пьер, Спарако. Куда идут сборы?// Авиатранспортное обозрение. – 2014 – ноябрь.

9. Окунева, А.А. Логистика прогнозирования пассажиропотока на воздушном транспорте с учетом влияния региональных факторов / А.А. Окунева, С.А. Бородулина, В.К. Соколов // Логистика. – 2015 – № 3. – С. 42-49

#### APPROACHES TO FORMATION AND CALCULATION OF AIRPORT CHARGES' RATES

V.A. Gubenko, S.A. Borodulina

**Abstract.** The article describes the relevance of researching methods and principles of formation and calculation of the airport charges' rates. There are presented controversial issues in this area of research: opinions of airlines' experts, airport companies, experts and market analysts. The authors also provide an overview of the foreign market for airport charges and methods of their application. The authors present recommendations for improving formation of the air tariff's component.

**Keywords:** airport charges, airport companies, development strategy, pricing, government regulation, air transportation.

#### References

1. Policy of ICAO for airport collecting and charges for air navigation service. Doc 9082 ICAO. ISBN 978-92-9249-058-4. It is published by separate editions in the Russian, English, Arab, Spanish, Chinese and French languages International Civil Aviation Organization. 999 University Street, Montreal, Quebec, Canada H3C 5H7. ICAO, 2012. 44 p.

2. Khvostunkov A.N. *Interv'ju s zamestitelem nachal'nika Upravlenija regulirovanija transporta Federal'noj sluzhby po tarifam* [Interview with the deputy head of the department of transport's regulation of Federal Tariff Service]. Available at: [fstrf.ru/press/interview/75/141202\\_Transport\\_RF\\_stat\\_yua\\_...](http://fstrf.ru/press/interview/75/141202_Transport_RF_stat_yua_...)

3. Volkova L.P. *Upravlenie dejatel'nost'ju ajeroporta* [Management of the airport's activity]. Moscow, MG TU-GA, 2011. 96 p.

4. About air navigation and airport charges, tariffs for service of aircrafts at the airports and air space of the Russian Federation" (together with "The list and rules of formation of tariffs and charges for service of aircrafts at the airports and air space of the Russian Federation", "Rules of collection of the service charges of aircrafts calculated on the basis of tariffs and collecting at the airports and air space of the Russian Federation: Order of the Ministry of Transport of the Russian Federation of 17.07.2012 N 241 (edition of 22.07.2013). // Legal-reference system "Consultant Plus". URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_133861/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_133861/)

5. Hvostunkov A.N. Formirovanie tarifov na uslugi ajeroportov: sovremennye podhody i perspektivy [Formation of tariffs for services of the airports: modern approaches and prospects]. *Transport Rossijskoj Federacii*, 2014, no 6 (55).

6. Mityaev A. The FST suggests to remove state regulation of tariffs in the Moscow air hub. RG, 2014, on November 20.

7. Approval of methodical instructions concerning state regulation of charges and tariffs for services of subjects of natural monopolies at the airports: the order of Federal Tariff Service of October 31, 2014 N 238-t/2. [Electronic resource] / NPP Garant-Service. – Access mode: System GUARANTOR: <http://base.garant.ru/70843302/#ixzz3iQDx55l3>

8. P'er Sparako. [Where there is collecting?]. *Aviatransportnoe obozrenie*, 2014, november.

9. Okuneva A.A., Borodulina S.A., Sokolov V.K. Logistika Prognozirovaniya passazhiropotoka na vozdušnom transporte s uchetom vlijaniya

regional'nyh faktorov [Logistics of forecasting passenger traffic on the air transport concerning influence of regional factors]. *Logistika*, 2015, no 3. pp.42-49.

Губенко Виктор Александрович (Россия, г. Москва) – аспирант по специальности «Экономика» в московском «Институте Образования и Науки», Некоммерческое партнерство содействия развитию образования и науки «Институт образования и науки». (127018, г. Москва, ул. Первомайская, д.58. стр.1, e-mail: [gubenko@agaa.ru](mailto:gubenko@agaa.ru)).

Бородулина Светлана Анатольевна (Россия, г. Санкт-Петербург) – доктор экономических наук, доцент Национального исследовательского университета Высшая школа экономики (НИИ ВШЭ) (198099, Санкт-Петербург, ул. Промышленная, 14, e-mail: [piter00000@mail.ru](mailto:piter00000@mail.ru)).

Gubenko Victor Aleksandrovich (Russian Federation, Moscow) – graduate student majoring in Economics in Moscow Institute of Science and Education (127018, Moscow, Pervomayskaya St., 58. p. 1, e-mail: [gubenko@agaa.ru](mailto:gubenko@agaa.ru)).

Borodulina Svetlana Anatolievna (Russian Federation, St. Petersburg) – doctor of economic sciences, associate professor of the National research university Higher School of Economics (198099, St. Petersburg, Promyshlennaya St., 14. e-mail: [piter00000@mail.ru](mailto:piter00000@mail.ru)).

УДК 331

### УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНО-КРЕАТИВНЫМИ РЕСУРСАМИ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА: СИСТЕМНО-СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Е.Ю. Легчилина, А.С. Платонова

Омский государственный университет путей сообщения (ОмГУПС), Росси, г. Омск.

**Аннотация.** В статье рассмотрена концепция системно-синергетического подхода в управлении интеллектуально-креативными ресурсами при поведении организационных изменений на предприятиях железнодорожного транспорта. Предложена структурно-функциональная модель системы управления интеллектуально-креативными ресурсами в условиях организационных изменений на основе системно-синергетического подхода. В качестве методологической основы управления интеллектуально-креативными ресурсами (ИКР) в условиях организационных изменений авторы предлагают применять принципы и требования синергетики и теории систем, которые редко привлекаются к решению задач такого рода.

**Ключевые слова:** управление интеллектуально-креативными ресурсами, организационные изменения, системно-синергетический подход.