

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ПАССАЖИРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Елена Сергеевна ПАЛКИНА¹, д.э.н.

Ольга Андреевна ПОНОМАРЕНКО², аспирант

Кафедра инновационной экономики

¹Санкт-Петербургский государственный морской технический университет

Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: Е.С. Палкина, 190121, Санкт-Петербург, ул. Лоцманская, д. 3

Т.: +79219738604. E-mail: elena_palkina@hotmail.com

²Кафедра инновационной экономики

Санкт-Петербургский государственный морской технический университет

Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: О.А. Пономаренко, 190121, Санкт-Петербург, ул.

Лоцманская, д. 3

Т.: +78127580302. E-mail: olga12091@mail.ru

Аннотация

Современное состояние, проблемы развития железнодорожного пассажирского транспорта в России обуславливают необходимость проведения существенных, качественно новых преобразований, адекватных изменениям, происходящим во внешней среде. В настоящей статье содержатся предложения по формированию системы управления изменениями железнодорожной пассажирской организации, определяются ее структурные элементы, их содержание и взаимосвязи. Используются методы обобщения, группировки, анализа и синтеза, экспертных оценок, графического изображения данных, системный подход. Определена главная цель управления изменениями компании. Идентифицированы ключевые области управления изменениями в организации железнодорожного транспорта, оказывающей услуги по перевозке пассажиров. Предложены принципы управления изменениями в железнодорожной пассажирской компании. Представлена графическая модель системы управления изменениями в железнодорожной пассажирской организации. Внедрение предложенной системы управления изменениями в деятельность железнодорожной пассажирской компании позволит сформировать дополнительные конкурентные преимущества и непрерывно, эффективно и результативно управлять изменениями в организации для достижения установленных стратегических целей.

Ключевые слова

Железнодорожный пассажирский транспорт, конкурентное преимущество, принципы, система управления, транспортная организация, управление изменениями.

FORMATION OF CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN RAILWAY PASSENGER ORGANIZATION

Elena S. PALKINA¹, Doctor of Economic Sciences

Olga A. PONOMARENKO², postgraduate

¹Department of Innovation Economics

State Marine Technical University, Saint-Petersburg, Russia

Address for correspondence: E.S. Palkina, 190121, Saint-Petersburg, Lotsmanskaya Str., 3

T.: +79219738604. E-mail: elena_palkina@hotmail.com

²Department of Innovation Economics

State Marine Technical University, Saint-Petersburg, Russia

Address for correspondence: O.A. Ponomarenko, 190121, Saint-Petersburg, Lotsmanskaya Str., 3

T.: +78127580302. E-mail: olga12091@mail.ru

Abstract

The current state and problems of the development of railway passenger transport in Russia make it necessary to carry out significant, qualitatively new transformations that are adequate to the changes taking place in the external environment. This article contains proposals for the formation of the change managing system in the railway passenger organization, defines its structural elements, their content and relationships. The methods of generalization, grouping, analysis and synthesis, expert assessments, graphical representation of data, the system approach have been used. The main goal of the company's change management has been defined. The key areas of change management in the organization of railway transport providing passenger transportation services have been identified. The principles of change management in the railway passenger company have been proposed. A graphical model of the change management system in the railway passenger organization has been presented. The implementation of the proposed change management system in the activities of the railway passenger company will allow to create additional competitive advantages and continuously, effectively and efficiently manage changes in the organization to achieve the established strategic goals.

Keywords

Railway passenger transport, competitive advantage, principles, management system, transport organization, change management.

Введение

Современные условия социально-экономического развития страны характеризуются высокой динамичностью и неопределенностью внешней среды, что приводит к повышению уровня совокупного риска деятельности организаций. Эта проблема особенно актуальна для железнодорожных пассажирских компаний, которые подвержены конкурентному давлению со стороны организаций других видов транспорта, демонстрирующих опережающие темпы экономического роста. Так, по данным Росстата, за период с 2000 по 2020 год доля железнодорожного транспорта в общем

объеме пассажирооборота снизилась с 34% до 22%, в то время как доля воздушного транспорта за рассматриваемый период увеличилась почти в 4 раза: с 11% до 43% [1]. Практика показывает необходимость совершенствования методических положений в области управления изменениями в железнодорожных пассажирских организациях и их использования для обеспечения конкурентоспособности, прироста доли рынка и стоимости бизнеса.

В настоящее время управление изменениями является важной частью деятельности современных компаний для укрепления достигнутых ими позиций на рынке и успешного конкурирования в долгосрочной перспективе. Именно проактивный стратегический подход менеджмента позволяет компаниям предвидеть поведение рынка, быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды и становиться инициаторами перемен, что позволяет достигать им усиления конкурентных преимуществ.

Одно из главных происходящих глобальных изменений – это цифровая трансформация всех сфер жизнедеятельности. Она определяет необходимость введения других изменений в деятельности организации, в том числе на железнодорожном транспорте: технологических, технических, производственных, кадровых, рыночных, финансовых и других. Другой немаловажный аспект, который следует учитывать при реализации преобразований в компании, это положения концепции устойчивого развития, базирующиеся на триаде ключевых понятий «экономика – общество – экология» и направленные на обеспечение экологичности («экология»), безопасности («общество») и доступности («экономика») пассажирских перевозок железнодорожным транспортом.

Для того чтобы обеспечить эффективное и результативное функционирование управления изменениями в железнодорожной транспортной организации в современных условиях, предлагается использовать системный подход. Это определяет актуальность формирования системы управления изменениями посредством обоснования ее основных структурных элементов и их взаимосвязей.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является разработка системы управления изменениями железнодорожной пассажирской компании для обеспечения ее стратегических конкурентных преимуществ на рынке, выражаемых в приросте рыночной стоимости бизнеса.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: обосновать главную цель управления изменениями в железнодорожной

пассажи́рской компании; определить структурные компоненты системы управления изменениями в организации железнодорожного пассажирского транспорта – основные области управления изменениями, факторы внешней и внутренней среды, ключевые показатели эффективности деятельности, базовые принципы управления изменениями – и их содержание; построить графическую модель системы управления изменениями в железнодорожной пассажирской компании.

Материалы, методы и объекты исследования. Анализ нормативно-правовых документов [2–7], научной и специальной литературы по теме исследования [8–21] позволил сделать вывод о том, что на текущий момент результаты исследований, посвященных решению актуальных вопросов управления изменениями, достаточно широко представлены в работах как российских, так и зарубежных авторов. Вместе с тем специфика их внедрения на железнодорожном пассажирском транспорте требует дополнительной проработки и научных обоснований.

В ходе исследования использовались методы обобщения, группировки, анализа и синтеза, экспертных оценок, графического изображения данных, системный подход.

В качестве объекта исследования выбрана железнодорожная пассажирская компания.

Результаты исследования

Для обеспечения эффективного и результативного управления преобразованиями на микроуровне с учетом воздействия внешней среды необходимо разработать и внедрить систему управления изменениями в деятельность железнодорожной пассажирской компании. Под системой управления изменениями в железнодорожной организации, осуществляющей пассажирские перевозки, в настоящей статье понимается совокупность взаимосвязанных элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих адаптацию к постоянно меняющейся среде и целенаправленное функционирование организации.

Важнейшей характеристикой системы является ее структура – состав ее элементов и постоянные связи между ними.

К элементам системы управления изменениями в железнодорожной пассажирской организации нами предлагается относить: принципы, внешние и внутренние факторы, уровни, функциональные области, ресурсы, функции, стратегии, показатели оценки, методическое обеспечение управления изменениями в железнодорожной пассажирской компании.

Схематично система управления изменениями в железнодорожной пассажирской организации представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Система управления изменениями в железнодорожной пассажирской организации

В качестве главной стратегической цели, на достижение которой должно быть направлено воздействие системы преобразований, предлагается установить прирост стоимости пассажирской транспортной организации, поскольку это – комплексный показатель, отражающий эффективность принятия управленческих решений во всех областях деятельности компании: операционной, финансовой и инвестиционной, на всех трех уровнях управления (от стратегического до оперативного) и позволяющий обеспечивать баланс интересов всех стейкхолдеров пассажирской транспортной компании: государства, клиентов, поставщиков и подрядчиков, сотрудников компании, представителей общественных организаций.

Базовыми компонентами системы управления изменениями в пассажирской транспортной организации, как отмечалось выше, являются принципы, функции, уровни, стратегии управления изменениями, показатели оценки, ресурсы, внешние и внутренние факторы, а также методика управления изменениями. Рассмотрим эти элементы системы более подробно.

Система управления изменениями в железнодорожной пассажирской организации представляет собой вертикально интегрированную систему, состоящую из трех уровней: стратегического, тактического, операционного, при этом управление изменениями на каждом уровне обеспечивает поддержку изменений следующих уровней.

Методологическую основу управления изменениями на пассажирском железнодорожном транспорте составляют определенные принципы. На основе результатов исследования точек зрения различных авторов в области менеджмента, методологии управления изменениями, менеджмента на транспорте, экономики транспорта, а также серии международных стандартов качества ИСО 9000, стандартов менеджмента риска были рассмотрены принципы, которые развиты и уточнены с учетом сферы их приложения [2–10, 17–18, 20–21].

Рассмотрим базовые принципы, которыми, по нашему мнению, следует руководствоваться при управлении изменениями на пассажирском железнодорожном транспорте:

Принцип клиентоориентированности предполагает управление изменениями, направленное на удовлетворение интересов и потребностей клиентов. Так, управление изменениями железнодорожной пассажирской организации учитывает потребность во взаимовыгодном долгосрочном партнерстве с клиентами, постоянное развитие портфеля продуктов и услуг в интересах потребителей.

Принцип непрерывности означает, что изменения в деятельности транспортной организации, осуществляющей пассажирские перевозки, необходимо производить постоянно ввиду динамичности состояния и воздействия факторов внешней и внутренней среды.

Принцип иерархичности предполагает выделение стратегического, тактического и оперативного уровней управления изменениями в железнодорожной пассажирской организации и создание вертикальных связей между ними. Так, процесс управления изменениями затрагивает все уровни деятельности железнодорожной транспортной организации:

- оперативный уровень – уровень отдельных сотрудников, на котором происходит управление изменениями по порядку действий на рабочих местах, что затрагивает исполняемые функции, задачи, ответственность и подчиненность работников. Документально данные изменения отражаются чаще всего в должностных инструкциях, положениях о подразделениях и других документах;

- тактический уровень – уровень подразделений, который затрагивает деятельность самих подразделений, связывает управление изменениями взаимодействием различных подразделений и сотрудников в рамках процесса, который является общим для всех подразделений. Документально данные изменения отражены в бизнес-плане, локальных документах, картах процессов и других документах;

- стратегический уровень – уровень всего предприятия, на котором управление изменениями включает все процессы и всю совокупность сотрудников и подразделений. Эти изменения фиксируются документально в целях, стратегии развития компании и других документах.

Принцип системности предусматривает изучение объекта управления и управляющей системы совместно и нераздельно, как целого.

Принцип целеполагания заключается в точной и четкой формулировке целей изменений в железнодорожной пассажирской организации с учетом способствующих и препятствующих их достижению факторов, причин появления или существования этих обстоятельств. Так, отсутствие цели может привести к неэффективному использованию ресурсов компании.

Принцип согласованности выражается в необходимости согласования методов, процессов и целей изменений в транспортной организации, осуществляющей железнодорожные пассажирские перевозки, на всех уровнях управления (проверка на соответствие методов, процессов и целей нижнего уровня вышестоящим). Также следует отметить, что принятие решений на стратегическом уровне занимает больше времени, чем на оперативном.

Принцип рентабельности означает, что затраты на мероприятия по управлению изменениями в железнодорожной пассажирской организации не должны превышать эффект от их реализации.

Принцип проактивности предполагает ускоренный, активный, опережающий подход к управлению изменениями, чтобы обеспечить конкурентоспособность и опережающие темпы позитивных изменений в железнодорожной пассажирской организации более быстрыми темпами по сравнению с конкурентами в долгосрочной перспективе.

Принцип превентивности означает, что управление изменениями в транспортной организации, осуществляющей железнодорожные пассажирские перевозки, должно носить преимущественно предупредительный характер.

Принцип комплексности управления изменениями в железнодорожных пассажирских организациях означает многофакторное исследование этого процесса, связанное со всеми видами деятельности, подразумевающее взаимосвязанное использование инструментов управления изменениями для достижения целей организации, а также учет не только отрицательных, но и положительных факторов. Таким образом, комплексность в управлении изменениями означает необходимость всестороннего охвата всей

управляемой системы, учет всех направлений, всех сторон деятельности, всех свойств железнодорожной пассажирской организации.

Принцип ограничений в управлении изменениями означает, что в качестве ограничений могут быть как финансовые, кадровые, ресурсные составляющие, так и корпоративная среда, культура, государственное регулирование деятельности организации. Так, например, все железнодорожные пассажирские организации пользуются инфраструктурой холдинга РЖД, что является ограничением при составлении и планировании маршрута поезда.

Принцип заинтересованности сотрудников во внедрении предполагаемых изменений означает вовлечение персонала в исследование существующих проблем функционирования железнодорожной пассажирской компании. Так, сотрудников организации следует информировать о намечаемых изменениях по поводу распределения ответственности за изменения. Также следует отметить, что управление изменениями должно быть обеспечено посредством эффективного общения подчиненных и руководителя организации. Руководство железнодорожной компании, осуществляющей пассажирские перевозки, должно предоставлять сотрудникам информацию об их задачах в том объеме, который требуется для исполнения работ в соответствии с новыми схемами работы.

Соблюдение базовых принципов управления изменениями, перечисленных выше, способствует приведению процесса управления изменениями к желаемым результатам, повышению качества работы и совершенствованию деятельности железнодорожных пассажирских организаций. Преимущество их использования состоит в возможности активно, согласованно, комплексно, непрерывно управлять изменениями на всех уровнях управления организацией, учитывая цели, ограничения и специфику железнодорожных пассажирских организаций при планировании и реализации изменений.

К функциям управления изменениями относятся планирование, организация, контроль, учет, анализ, мотивация и реализация корректирующих управленческих воздействий. Так, функция планирования предполагает процесс принятия решения, каким должно быть изменение, чтобы достичь определенных целей. Организация представляет собой процесс распределения как функций исполнения управленческих решений, так и функций управления изменениями в целом. Контроль осуществляется в ходе проведения изменений посредством регулярной проверки показателей эффективности этих изменений. Учет применяется для фиксации

существующего состояния организации, сбора и накопления информации по управлению изменениями. Анализ, в частности, необходим для исключения дублирования функций, совершенствования системы управления изменениями, повышения качества оказания услуг, производительности труда, эффективности бизнес-процессов. Следует отметить, что корректирующие воздействия осуществляются по мере необходимости, например, для устранения недочетов, выявленных при контроле, учете и анализе управления изменениями. Мотивация представляет процесс побуждения сотрудников к реализации изменений для достижения поставленных целей.

Изменения могут происходить в разных функциональных областях пассажирской транспортной организации: производственной, инновационной, рыночной, финансовой, кадровой, экологической. Так, в производственной области изменения связаны с основным видом деятельности – перевозкой пассажиров и багажа, а также осуществлением технического обслуживания и ремонта подвижного состава сторонними организациями. Изменения в инновационной области представляют собой внедрение новых товаров и услуг, преобразование существующих процессов с применением нововведений, например, современных IT-технологий. В рыночной области изменения связаны с колебанием спроса на перевозку пассажиров, вследствие чего меняются объемы перевозок. Колебания спроса могут усиливаться разными причинами: наличием высокоскоростных магистралей, совершенствованием мультимодальных связей, государственной поддержкой конкурентных видов транспорта, нарастающей межвидовой конкуренцией, сезонностью перевозок и прочими. Изменения в финансовой области отражаются в управлении денежным оборотом и финансовыми ресурсами пассажирской транспортной организации. Кадровые изменения связаны с подбором, расстановкой и увольнением кадров, а также распределением ответственности в процессе управления организацией, мотивацией труда. Изменения в экологической области обусловлены климатическими, природными проявлениями в процессе производственной деятельности, в том числе в результате воздействия деятельности организации на окружающую среду.

Анализ факторов внутренней и внешней среды организации, тенденций развития внешнего окружения, роли организации во внешней среде позволяет сформировать платформу для определения стратегии изменений железнодорожной пассажирской организации и ее реализации. При этом и внутреннюю среду, и внешнее окружение рекомендуется изучать в первую

очередь для того, чтобы идентифицировать угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении. Более подробно экзогенные и эндогенные факторы рассмотрены авторами в работе [13]. При этом выделена группа факторов, способствующих положительным изменениям и сдерживающих негативные изменения, и группа факторов, препятствующих положительным изменениям и усиливающих отрицательные изменения. В целом, как показано на рисунке 2, совокупность эндогенных и экзогенных факторов формирует «силовое поле», что способствует переходу организации от текущего к целевому состоянию.



Рис. 2. Модель управления изменениями «Силовое поле» в железнодорожной пассажирской компании [13]

Следующим неотъемлемым компонентом системы железнодорожной пассажирской компании являются стратегии управления изменениями, подробно изложенные авторами ранее в работе [13]. Следует отметить, что реализация стратегии управления изменениями подвержена влиянию внешней среды и в свою очередь также может продуцировать эти изменения, таким образом оказывая долгосрочное воздействие на железнодорожную

пассажира организацию, используя новые возможности для ее развития. Стратегический менеджмент в этом случае предполагает постоянное управление изменениями. При этом стратегии управления изменениями неразрывно связаны со стратегией организации и процессом стратегического управления.

В результате анализа отечественной и зарубежной литературы [9; 12; 14; 16–21] к ключевым показателям оценки эффективности управления изменениями в железнодорожной пассажирской организации предлагается отнести следующие индикаторы:

глубина изменений, которая определяется масштабом (уровнем) изменений;

скорость изменений, которая определяется длительностью реагирования на вызовы внешней и внутренней среды;

качество изменений, которое выражается, с учетом принципа клиентоориентированности, в качественном показателе степени удовлетворенности клиента на основе интегральной оценки;

эффективность изменений, которая выражается в показателе рентабельности изменений;

результативность изменений, которая выражается в степени достижения главной цели.

Другой элемент системы – ресурсы железнодорожной пассажирской организации. В соответствии с принципами ограничения, целеполагания, заинтересованности персонала в процессе управления изменениями необходимо эффективно использовать материальные, финансовые, трудовые, информационные и другие ресурсы железнодорожной пассажирской организации.

Следует отметить, что в результате взаимодействия рассмотренных выше элементов системы формируются эмерджентные свойства, которые проявляются в усилении конкурентных преимуществ железнодорожной транспортной компании на рынке услуг пассажирских перевозок.

Выводы. Использование предложенной модели формирования системы управления изменениями в организациях железнодорожного пассажирского транспорта позволит определять те сферы деятельности, которые нуждаются в преобразованиях в приоритетном порядке, обосновывать инвестиции в долгосрочный инновационный экономический рост компании, оптимизировать бизнес-процессы, совершенствовать коммуникации со стейкхолдерами для обеспечения достижения главной стратегической цели – роста стоимости бизнеса. Достоинством

предложенной системы является возможность транслировать компоненты управления изменениями через все три уровня менеджмента сквозь призму клиентоориентированности для достижения целей железнодорожной пассажирской компании.

Системный подход позволяет всесторонне подойти к решению проблем стратегического развития российских организаций железнодорожного транспорта, оказывающих услуги по перевозке пассажиров, поскольку подразумевает проведение анализа влияния факторов внешней и внутренней среды на значения ключевых показателей эффективности – индикаторов изменений и их критериев, следование определенным принципам, применение современных методов управления изменениями для обеспечения достижения главной стратегической цели деятельности организаций железнодорожного пассажирского транспорта – роста их рыночной стоимости.

Полученные результаты исследования могут быть использованы при внедрении системы управления изменениями в организациях других видов транспорта, осуществляющих пассажирские перевозки.

Список источников

1. Россия в цифрах. 2021: Крат. стат. сб. [Электронный ресурс]. Росстат. – М., 2021. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993>.
2. Постановление Правительства РФ от 20.12.2017 № 1596 (ред. от 29.03.2019) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/.
3. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (вместе с «Положением о системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации») [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319701/.
4. Распоряжение Правительства РФ от 17.06.2008 № 877-р «О стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92060/.
5. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Стандартинформ, 2015. – 49 с.
6. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство. – М.: Стандартинформ, 2018. – 21 с.

7. РД IDEF 0 – 2000. Методология функционального моделирования IDEF 0. – М.: Госстандарт России, 2000. – 75 с.
8. **Деружинский В.Е., Вартамян Н.Н.** Теоретико-методическое обеспечение процесса управления внутрифирменными трансформациями в крупных компаниях // Terra Economicus. 2011. Т. 9, № 1-2. С. 11–16.
9. **Зуб А. Т.** Управление стратегическими изменениями в организациях. – М: ФОРУМ ИНФРА-М, 2015. – 383 с.
10. **Иванова Т. Ю., Коротков Э. М., Приходько В. И.** Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 331 с.
11. **Лapidус Б. М.** О влиянии цифровизации и Индустрии 4.0 на перспективы развития железнодорожного транспорта // Бюллетень Объединенного ученого совета ОАО «РЖД». 2018. – № 1. – С. 1–8.
12. **Оркина Е. А.** Управление изменениями. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 190 с.
13. **Палкина Е.С., Пономаренко О.А.** Обоснование стратегического выбора по управлению изменениями в железнодорожной пассажирской компании // Ученые записки Международного банковского института. – 2019. – № 4 (30). – С. 73–89.
14. **Саратовцев Ю. И.** Управление изменениями. – М: Юрайт, 2019. – 409 с.
15. **Ташлыкова Е. В., Чермных Д. Н.** Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 432–435. – URL: <https://moluch.ru/archive/60/8665/>.
16. **Хайнце Р.** Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен. – СПб: Издательство Вернера Регена, 2007. – 168 с.
17. **Чичкина В.Д.** Методологические аспекты организационных преобразований на основе бизнес-процессов промышленного предприятия // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. – 2011. – № 1. – С. 19–23.
18. **Широкова Г. В.** Управление изменениями. – СПб: Высшая школа менеджмента, 2010. – 495 с.
19. **Freeman R.E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press. – 2010. – 292 p.
20. **Karpova G., Sigova M., Kruglova I., Kelbakh S.** Conditions and Current Trends for Improving Road Safety in Federal Highways in Russia // 12th International Conference «Organization and Traffic Safety Management in Large Cities», Saint Petersburg, 28–30 September, 2016. – 2017. – P. 272–276.
21. **Ross S.C.** Change Management in Organizations. In book: Organizational Behavior Today. – New York: Routledge. – 2021. – 382 p. – DOI: 10.4324/9781003142119-12.

References

1. Rossiya v tzifrakh. 2021: Krat. stat. sb. [Elektronnyj resurs]. Rosstat. – M., 2021. – Rezhim dostupa: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993>.
2. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 20.12.2017 № 1596 (red. ot 29.03.2019) «Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossiyskoy Federatzii «Razvitie transportnoj sistemy» [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/.
3. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 02.03.2019 N 234 «O sisteme upravleniya realizatsiej natsional'noj programmy «Tzifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatzii» (vmeste s «Polozheniem o sisteme upravleniya realizatsiej natsional'noj programmy « Tzifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatzii») [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319701/.
4. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 17.06.2008 № 877-r «O strategii razvitiya zheleznodorozhnogo transporta v Rossiyskoy Federatzii do 2030 goda» [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92060/.
5. GOST R ISO 9000-2015. Sistemy menedzhmenta kachestva. Osnovnye polozheniya i slovar'. – M.: Standartinform, 2015. – 49 p.
6. GOST R ISO 31000-2010 Menedzhment riska. Printsipy i rukovodstvo. – M.: Standartinform, 2018. – 21 p.
7. RD IDEF 0 – 2000. Metodologiya funktsional'nogo modelirovaniya IDEF 0. – M.: Gosstandart Rossii, 2000. – 75 p.
8. **Deruzhinskiy V.E., Vartanyan N.N.** Teoretiko-metodicheskoe obespechenie protsessa upravleniya vnutfirmennymi transformatsiyami v krupnyh kompaniyah // Terra Economicus. – 2011. – T. 9. – № 1–2. – P. 11–16.
9. **Zub A. T.** Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami v organizatsiyakh. – M: FORUM INFRA-M, 2015. – 383 s.
10. **Ivanova T.Yu., Korotkov E.M., Prihod'ko V.I.** Teoriya menedzhmenta. Sinergeticheskij effect. – M.: Urait, 2019. – 331 p.
11. **Lapidus B.M.** O vliyanii tsifrovizatsii i Industrii 4.0 na perspektivy razvitiya zheleznodorozhnogo transporta // Byulleten' Ob'edinennogo uchenogo soveta OAO «RZD». – 2018. – № 1. – P. 1–8.
12. **Orkina E. A.** Upravlenie izmeneniyami. - Rostov-na-Donu : Feniks, 2014. – 190 p.
13. **Palkina E.S., Ponomarenko O.A.** Substantiation of strategic choice for change management in railway passenger company // Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta. – 2019. – № 4 (30). – C. 73–89.
14. **Saratovtsev Yu.I.** Upravlenie izmeneniyami. – M.: Urait, 2019. – 409 c.
15. **Tashlykova E.V., Cheremnykh D.N.** Podkhody i modeli k upravleniyu izmeneniyami na vysokotekhnologichnykh predpriyatiyakh // Molodoj uchenyj. – 2014. – №1. – S. 432–435. – URL <https://moluch.ru/archive/60/8665/>.
16. **Heinze R.** Ne bojtes' izmenenij! Kak dostich' uspekha v khode peremen. – SPb: Izdatel'stvo Vernera Regena, 2007. – 168 s.

17. **Chichkina V.D.** Metodologicheskie aspekty organizatsionnyh preobrazovaniy na osnove bizness-protsessov promyshlennogo predpriyatiya // Narodnoe Hozyaystvo. Voprosy innovatsionnogo razvitiya. – 2011. – № 1. – P. 19–23.
18. **Shirokova G.V.** Upravlenie izmeneniyami. – SPb: Vysshaya shkola menedjmenta, 2010. – 495 s.
19. **Freeman R.E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press. – 2010. – 292 p.
20. **Karpova G., Sigova M., Kruglova I., Kelbakh S.** Conditions and Current Trends for Improving Road Safety in Federal Highways in Russia // 12th International Conference «Organization and Traffic Safety Management in Large Cities», Saint Petersburg, 28–30 September, 2016. – 2017. – P. 272–276.
21. **Ross S.C.** Change Management in Organizations. In book: Organizational Behavior Today. – New York: Routledge. – 2021. – 382 p. – DOI: 10.4324/9781003142119-12.