

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

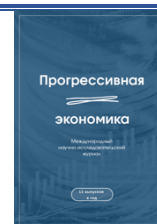
№ 4 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/ekonomicheskij-mehanizm-upravleniya-prigorodnym-passazhirskim-kompleksom-na-osnove-garmonizaczii-gosudarstvennogo-uchastiya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.3

УДК 338.27

DOI: 10.54861/27131211_2026_4_296



ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПРИГОРОДНЫМ ПАССАЖИРСКИМ КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВЕ ГАРМОНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧАСТИЯ

Куликов Е.К., аспирант, Российский университет транспорта (МИИТ);
начальник отдела аналитического сопровождения, г. Москва, Россия
127994, Москва, ул. Образцова, д.9, стр.9.

Комитет по ценам и тарифам Московской области, г. Красногорск, Россия
143407, Московская область, г. Красногорск, б-р Строителей, 1
e-mail: kulikovek@mosreg.ru

Подсорин В.А., доктор экономических наук, Директор Центра тарифного
моделирования на транспорте, профессор кафедры «Экономика труда и
управление человеческими ресурсами», Российский университет
транспорта, г. Москва, Россия
127994, Москва, ул. Образцова, д.9, стр.9.
e-mail: podsorin@mail.ru

Аннотация. Целью статьи является обоснование и разработка экономического механизма управления пригородным пассажирским комплексом, функционирующего на принципах системной гармонизации государственного участия. Методологической основой исследования является синтез теории институциональных преобразований, методов логистического моделирования и сравнительного анализа систем тарифообразования. Научная новизна заключается в разработке адаптивного экономического механизма управления пригородным пассажирским комплексом, основанного на динамической гармонизации интересов государства и перевозчиков через распределение рисков, локальное тарифообразование и стимулирующее контрактное распределение. В ходе исследования авторами была спроектирована многоуровневая модель взаимодействия «регулятор – перевозчик», обеспечивающая переход от прямого бюджетного субсидирования к стимулирующему контрактному. Выявлено, что ключевым элементом механизма выступает дифференцированный подход к расчету локальных тарифов с учетом агломерационной специфики территорий. Научная новизна заключается в авторской трактовке «гармонизации» как динамического процесса сопряжения фискальных и операционных интересов участников. Впервые обоснована адаптивная модель распределения рисков, позволяющая уйти от инертного субсидирования



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.

The content is available under Creative Commons Attribution 4.0 License.

убытков к стимулирующему управлению развитием агломераций. Практическая значимость работы подтверждается возможностью внедрения предложенного инструментария при подготовке комплексных планов транспортного обслуживания (КПТО) в Московском регионе и иных крупных узлах. Дальнейшие научные изыскания авторов связаны с интеграцией элементов цифрового мониторинга в контур экономического управления пассажиропотоками.

Ключевые слова: экономический механизм, пригородный пассажирский комплекс, государственное участие, гармонизация интересов, транспортная логистика, агломерационное развитие, институциональная модель.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Куликов Е.К., Подсорин В.А. Экономический механизм управления пригородным пассажирским комплексом на основе гармонизации государственного участия // Прогрессивная экономика. 2026. № 4. С. 296–312. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_296.

Статья поступила в редакцию: 16.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 21.04.2026 г. Принята к публикации: 22.04.2026 г.

AN ECONOMIC MECHANISM FOR COMMUTER PASSENGER MANAGEMENT BASED ON HARMONIZING STATE PARTICIPATION

*Kulikov E.K., Postgraduate Student, Russian University of Transport (MIIT);
Head of the Analytical Support Department, Moscow, Russia
127994, Moscow, Obraztsova St., 9, Bldg. 9.
Moscow Region Committee on Prices and Tariffs, Krasnogorsk, Russia
143407, Moscow Region, Krasnogorsk, Stroiteley Blvd., 1
e-mail: kulikovek@mosreg.ru*

*Podsorin V.A., Doctor of Economics, Director of the Center for Tariff Modeling in
Transport, Professor of the Department of Labor Economics and Human Resource
Management, Russian University of Transport, Moscow, Russia
127994, Moscow, Obraztsova St., 9, Bldg. 9.
e-mail: podsorin@mail.ru*

Abstract. The purpose of the article is to substantiate and develop an economic mechanism for managing a suburban passenger complex, operating on the principles of systemic harmonization of state participation. The methodological basis of the research is the synthesis of the theory of institutional transformations, methods of logistic modeling and comparative analysis of tariff systems. The scientific novelty lies in the development of an adaptive economic mechanism for managing the suburban passenger complex, based on the dynamic harmonization of the interests of the state and carriers through risk allocation, local tariff formation and incentive contracting. In the course of the study, the authors designed a multi-level model of "regulator - carrier" interaction, ensuring the transition from direct budget subsidies to incentive contracting. It is revealed that the key element of the mechanism is a differentiated approach to calculating

local tariffs, taking into account the agglomeration specifics of the territories. The scientific novelty lies in the author's interpretation of "harmonization" as a dynamic process of interfacing the fiscal and operational interests of the participants. For the first time, an adaptive risk allocation model has been substantiated, which makes it possible to move away from inert subsidization of losses to stimulating management of the development of agglomerations. The practical significance of the work is confirmed by the possibility of implementing the proposed toolkit in the preparation of integrated transport service plans (CPTOS) in the Moscow region and other major hubs. Further scientific research by the authors is related to the integration of digital monitoring elements into the economic management of passenger traffic.

Keywords: economic mechanism, suburban passenger complex, state participation, harmonization of interests, transport logistics, agglomeration development, institutional model.

JEL classification: R41, L51, H54, R48.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Kulikov E.K., Podsorin V.A. (2026). Ekonomicheskii mekhanizm upravleniya prigorodnym passazhirskim kompleksom na osnove garmonizatsii gosudarstvennogo uchastiya [Economic mechanism for managing a suburban passenger complex based on the harmonization of state participation]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 4, 296–312. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_4_296. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 16/03/2026. Approved after review: 21/04/2026. Accepted for publication: 22/04/2026.

Введение

Пригородный пассажирский комплекс (ППК) в парадигме экономики, базирующейся на генерации знаний и интеллектуальном капитале, перестает быть исключительно объектом бюджетного дотирования, трансформируясь в высокотехнологичный сегмент, где конкурентоспособность определяется эффективностью использования объектов интеллектуальной собственности и цифровых платформ. Нельзя исключать, что именно интеграция инновационных решений в коммерческую деятельность операторов пригородного сообщения выступает сегодня квинтэссенцией всей инновационной работы в отрасли.

Для поддержания лидерских позиций на рынке транспортных услуг каждая компания вынуждена концентрировать усилия на защите результатов интеллектуальной деятельности и внедрении адаптивных механизмов взаимодействия с государством. Представляется дискуссионным, однако, вопрос о готовности нынешней институциональной среды к полноценной коммерциализации таких инноваций в условиях жесткого тарифного регулирования. На наш взгляд, современный экономический механизм должен не только обеспечивать текущую операционную деятельность, но и создавать стимулы для охраны и воспроизводства нематериальных активов, которые формируют добавленную стоимость в логистических цепях агломераций.

Сложность текущего момента обусловлена необходимостью защиты уникальных технологических и управленческих решений, которые в рамках

государственно-частного сопряжения зачастую остаются недооцененными. Требуется дополнительное определение роли государства как модератора этих процессов, способного гармонизировать фискальные интересы с потребностью перевозчиков в инновационном рывке. Таким образом, актуальность исследования обусловлена наличием институционального разрыва между социальными обязательствами государства и коммерческими приоритетами пригородных компаний.

Целью статьи является разработка экономического механизма управления пригородным комплексом на основе гармонизации государственного участия, обеспечивающего баланс между бюджетной устойчивостью регионов и операционной эффективностью перевозчиков через механизм распределения рисков.

Обзор литературы

Теоретический фундамент исследования управления пригородным сообщением требует, прежде всего, детального определения нормативного поля, заданного Федеральным законом от 10.01.2003 № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» [1]. Данный акт, закрепляя за инфраструктурой статус стратегического актива, не дает исчерпывающих ответов на вопросы оперативного взаимодействия субъектов агломерации. В свою очередь, Федеральный закон от 13.07.2015 № 220-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом...», регулируя смежные сегменты, создает правовые предпосылки для мультимодальности, но не решает проблему хронического дефицита бюджетов [2]. Считаем, что именно на пересечении этих регламентов возникает институциональный вакуум, который лишь декларативно заполняется Транспортной стратегией Российской Федерации до 2030 года [3].

Понятие экономического механизма как целостной системы в трудах современных ученых анализировалось фрагментарно. Базисные модели М.Я. Блинкина, сфокусированные на теории транспортных потоков [4], убедительно доказывают первичность топологии сетей над управленческими решениями, однако они (в силу специфики подхода) оставляют за скобками финансовую гибкость операторов. И.А. Успенский, Д.С. Рябчиков и Н.М. Кумиров в своих последних изысканиях формулируют ключевые принципы управления [5], настаивая на технологической монолитности процесса, что, по сути, отражает консервативную, операционную сторону менеджмента.

Представляется дискуссионным тезис о том, что пригородный комплекс может развиваться исключительно за счет внутренних резервов. Глубокая экономическая оценка институциональных трансформаций, представленная В.А. Подсориным, М.Г. Данилиной и Т.А. Флягиной, обнажает фискальную сторону проблемы: авторы подчеркивают, что «институциональная среда либо стимулирует инновационный рывок, либо консервирует убыточность через жесткие тарифные барьеры» [6, с. 47]. С этим взглядом вступают в заочную

полемику А.В. Акимов [7] и В.В. Щербаков [8], которые смещают фокус в сторону логистической мобильности агломераций. В их работах развитие единой маршрутной системы выступает не просто как техническая задача, а как способ извлечения синергетического эффекта от связности территорий.

Структурно-функциональное наполнение систем в условиях «новой мобильности» подробно рассматривают А.Е. Жук и Т.Г. Шульженко [9]. С ними солидарны Г.В. Бубнова и Л. Нань, анализируя показатели устойчивости в контексте цифрового сдвига [10]. Тем не менее, как справедливо замечает В.С. Колокольников [11], любая цифровая надстройка оказывается нежизнеспособной без четкой позиции региональных властей по софинансированию инфраструктуры. Анализ научных источников показал, что в современной литературе сформировался устойчивый «разрыв»: фискальные приоритеты государства и операционные стратегии перевозчиков существуют как параллельные, почти не пересекающиеся векторы. Вне поля зрения исследователей остается понимание гармонизации как процесса динамического сопряжения векторов развития власти и бизнеса. Восполнение этого пробела через авторскую модель распределения рисков составляет вклад данной работы.

Материалы и методы

Методологический фундамент работы построен на синтезе принципов системного подхода и инструментов институционального анализа применительно к транспортным системам. В качестве эмпирической базы использованы материалы официальной годовой отчетности ведущих пригородных перевозчиков и статистические сборники, отражающие динамику мобильности в Московском транспортном узле за последние пять лет. Опора на актуальные аналитические обзоры региональных министерств транспорта позволила выявить скрытые противоречия в сложившейся системе взаимодействия власти и бизнеса.

Ведущим методом исследования выступило сценарное моделирование, ориентированное на нахождение «точки равновесия» между фискальным давлением на бюджеты и финансовой устойчивостью компаний. В противовес традиционным методикам, завязанным на статических цифрах рентабельности, автором реализован динамический анализ сопряжения интересов. Такой подход позволил не ограничиваться фиксацией текущих проблем, а обосновать научную новизну работы – разработку адаптивной модели распределения рисков, способной оперативно реагировать на резкие колебания внешних экономических факторов.

Процесс исследования включал в себя этап определения логистических затрат, где через призму авторской трактовки «гармонизации» оценивались не только прямые затраты на перевозку, но и потенциальные агломерационные эффекты. Считаем, что использование инструментов качественного сопоставления в связке с институциональным проектированием позволило

выйти на уровень формирования конкретного экономического механизма, пригодного для внедрения в свехурбанизированных регионах.

Результаты и обсуждение

Практический поиск путей реализации предложенного механизма гармонизации неизбежно требует детального разбора текущих параметров функционирования Московского транспортного узла, выступающего сегодня ключевым полигоном для апробации логистических инноваций. На сегодняшний день регулирование экономических отношений в данном сегменте жестко регламентируется нормами Постановления Правительства РФ от 05.08.2009 № 643 «О государственном регулировании тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок» [12]. Данный акт, определяя границы доходности, тем не менее оставляет открытым вопрос о покрытии реальных издержек, которые в период 2022-2025 гг. росли темпами, существенно опережающими индексацию тарифов. Как показывают данные аналитических обзоров [25] и отчетности крупнейшего перевозчика региона – АО «Центральная ППК» [22], за последние четыре года пассажирооборот демонстрирует устойчиво положительную динамику, что, на наш взгляд, лишь обостряет проблему бюджетной нагрузки.

Для глубокого осмысления происходящих процессов нами были изучены финансовые показатели, характеризующие баланс интересов города и транспортных компаний. Представляется дискуссионным, насколько долговечной может быть модель управления, в которой рост производственных показателей сопровождается деградацией финансовой автономности. Основные индикаторы системы представлены в таблице 1.

Наблюдаемый разрыв между динамикой пассажирооборота (+6,0%) и агрессивным ростом объема необходимых субсидий (+14,0%) прямо указывает: прежний экономический механизм, опирающийся лишь на пассивное возмещение убытков, практически исчерпал свой ресурс. За четыре года уровень самоокупаемости системы (покрытия затрат собственными доходами) просел с 0,78 до 0,67, что фактически означает переход пригородного комплекса в состояние критической зависимости от бюджетных вливаний. Стремительное удорожание услуг инфраструктуры (с 26,2% до 34,8% в структуре затрат) станет долгосрочным барьером для развития, если не внедрить инструменты гибкого сопряжения интересов. В этой связи итоги работы транспортного комплекса Московской области за 2024 год [24] подтверждают опасения: региональные бюджеты уже сейчас с трудом выдерживают давление растущей себестоимости перевозок.

Таблица 1

**Динамика экономических индикаторов функционирования
пригородного комплекса Московского региона**

Table 1

**Dynamics of economic indicators for the functioning of the suburban complex
of the Moscow region**

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Среднегодовой темп роста (%)
Пассажирооборот (млрд. пасс-км)	21,5	22,8	24,1	25,6	+6,0
Объем субсидий из бюджета г. Москвы (млрд. руб.)	15,4	18,2	20,4	22,8	+14,0
Себестоимость перевозки 10 пасс-км (руб.)	41,5	46,2	51,8	57,5	+11,5
Уровень покрытия затрат доходами (без субсидий)	0,78	0,74	0,70	0,67	-4,9
Доля расходов на инфраструктуру в затратах (%)	26,2	28,4	31,5	34,8	+9,9

*Источник: составлено авторами по данным [22; 23; 25]
Source: compiled by the authors based on data from [22; 23; 25]*

Переходя к анализу текущего 2026 года, следует ожидать сохранения негативного тренда в части снижения уровня покрытия затрат доходами ниже отметки 0,64. Доля инфраструктурных расходов в структуре себестоимости может превысить 37%, что потребует немедленной корректировки методических подходов к тарифообразованию. Требуется дополнительного переосмысления сама логика дотирования, которая на текущем этапе, к сожалению, не создает для перевозчиков стимулов к оптимизации внутренних бизнес-процессов.

Выявленная ранее деградация финансовой автономности пригородного комплекса в Московском регионе во многом обусловлена накопленным несовершенством действующих регуляторных инструментов. Ключевым барьером здесь выступает не только сам факт государственного контроля, но и сложность практического применения норм, изложенных в Приказе ФАС России от 05.12.2017 № 1649/17 «Об утверждении Методики расчета экономически обоснованного уровня затрат, учитываемых при формировании тарифов на услуги субъектов естественных монополий в сфере перевозок пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования в пригородном сообщении» [13]. На наш взгляд, заложенный в данном документе алгоритм распределения косвенных расходов субъектов естественных монополий сегодня не в полной мере учитывает агломерационную специфику МТУ. Это приводит к ситуации, когда в Московской области реальная себестоимость поездки в расчете на один пасс-км оказывается существенно выше, чем в менее загруженных регионах, из-за

колоссальных затрат на содержание избыточной путевой инфраструктуры и энергоснабжение в условиях пиковых нагрузок.

Ситуация заметно осложняется тем, что Правила предоставления субсидий из федерального бюджета открытому акционерному обществу «Российские железные дороги» на компенсацию потерь в доходах, возникающих в результате государственного регулирования тарифов на услуги по использованию инфраструктуры, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 02.03.2021 № 301 [14], ориентированы скорее на компенсацию уже свершившихся убытков. Такая модель, по сути, исключает стимулы к операционной эффективности. Представляется дискуссионным вопрос о справедливости подобного распределения ресурсов: перевозчик, будучи зажатым в рамки тарифа, фактически не имеет экономических рычагов для снижения доли инфраструктурных издержек, которая в структуре затрат стремится к 35-40%. Для более глубокого понимания факторов, дестабилизирующих экономику пригородного сообщения, необходимо рассмотреть трансформацию структуры операционных расходов перевозчика. Динамика удельного веса ключевых статей затрат, выявленная в ходе анализа отчетности [22] и статистических данных [23], наглядно представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика структуры операционных расходов пригородной пассажирской компании в Московском транспортном узле

Table 2

Dynamics of the operating expense structure of a suburban passenger company in the Moscow transport hub

Статья расходов (в % к итогу)	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025 к 2022 (+/-)
Услуги инфраструктуры и лизинг	26,2	29,1	32,4	35,6	+9,4
Энергоносители на тягу поездов	18,5	19,2	19,8	20,4	+1,9
Затраты на персонал (ФОТ)	28,4	26,8	25,2	23,8	-4,6
Техническое обслуживание и ремонт	15,1	16,3	17,2	18,1	+3,0
Административные и прочие расходы	11,8	8,6	5,4	2,1	-9,7

Источник: составлено авторами по данным [22; 23; 25]

Source: compiled by the authors based on data from [22; 23; 25]

Параметры, отраженные в таблице 2, подтверждают нарастающее «инфраструктурное давление» на действующую бюджетную модель. Мы видим, что всего за четыре года доля платы за пользование путями и лизинговые платежи выросла на 9,4 процентных пункта, фактически вытесняя ресурсы, критически необходимые для индексации оплаты труда. Данный зафиксированный тренд на основе аналитических обзоров [25], указывает на то, что перевозчик становится заложником тарифных решений естественных монополий. Ожидается, что в течение 2026 года при сохранении текущей

инерции расходы на инфраструктуру вплотную приблизятся к критической отметке 39-40%, что окончательно лишит систему возможности саморазвития без экстренных вливаний из бюджета. Происходит опасное «вымывание» фонда оплаты труда, что на фоне кадрового дефицита в логистическом секторе [24] ставит под угрозу стабильность перевозочного процесса в долгосрочной перспективе.

На региональном уровне это неизбежно провоцирует конфликт интересов. Власти Подмосковья, например, вынуждены балансировать между необходимостью исполнения жестких требований Приказа Минтранса России от 11.08.2021 № 273 «Об утверждении требований к подготовке комплексных планов транспортного обслуживания населения...» [15] и реальными лимитами дефицитного областного бюджета.

Важно понимать, что описанная проблема не является сугубо локальной. Хотя Москва и область первыми сталкиваются с пределом бюджетной выносимости, аналогичные симптомы уже наблюдаются в Санкт-Петербургском и Екатеринбургском транспортных узлах. Для всех крупных агломераций страны сегодня характерен идентичный разрыв между федеральными установками на повышение качества сервиса и фактическими возможностями регионов по их софинансированию. Столичный регион в данном контексте выступает лишь в роли опережающего индикатора системного кризиса модели управления по принципу «затраты плюс». Резюмируя, стоит отметить: отсутствие гармонизации в методах оценки затрат и долгосрочного планирования лишает систему управления пригородным комплексом необходимой гибкости, превращая механизм субсидирования в инструмент ситуативного выживания, а не стратегического развития.

Выход из сложившегося бюджетного тупика требует не просто косметических правок нормативной базы, а внедрения механизмов динамической балансировки интересов. В этой связи особый интерес представляют направления совершенствования методов государственного регулирования, предложенные Ю.И. Соколовым, Д.Г. Колядиным, В.В. Щукиным и Я.В. Подоплеловой [16]. Авторы справедливо указывают на то, что нынешняя система лишена стимулирующей функции, поскольку она практически не учитывает резкую дифференциацию условий работы операторов в разных сегментах рынка. На наш взгляд, ядром обновленного экономического механизма должно стать установление локальных тарифов на услуги инфраструктуры железнодорожного транспорта. Оценка экономической эффективности такого подхода, детально проведенная Я.В. Подоплеловой в рамках исследования отдельных сегментов пригородно-пассажирского комплекса, доказывает: «выделение агломерационных зон в самостоятельные расчетные единицы позволяет на порядок точнее распределять финансовую нагрузку» [17, с. 178].

Нельзя исключать, что для Московского региона (а в перспективе и для других городов-миллионников) внедрение зональных тарифов, привязанных к

реальной стоимости эксплуатации конкретных участков пути, станет единственным способом сдерживать агрессивный рост субсидий. Представляется дискуссионным вопрос о рентабельности таких решений в условиях социально значимых маршрутов. Как отмечают Н.К. Горяев, К.Ю. Мячков и С.М. Резников, рентабельность регулярных муниципальных перевозок остается критически низкой именно из-за отсутствия гибких инструментов управления затратами [18]. Тем не менее, гармонизация в нашей трактовке подразумевает не отказ от социальной миссии транспорта, а глубокую оптимизацию всей логистической цепи.

Значительный ресурс, по нашему убеждению, скрыт в совершенствовании организации обслуживания на маршрутах за счет использования автобусов разной вместимости на «подвозящих» плечах к железнодорожным станциям. Данная концепция интеграции видов транспорта детально исследована И.М. Рябовым и Р.Я. Кашмановым [19]. Подобный подход к оптимизации «последней мили» представляется крайне актуальным для Московской области, где плотность населения распределена крайне неравномерно. Обобщая опыт столичного региона, можно утверждать: создание мультимодальных узлов, где электричка дополняется гибким автобусным сообщением, позволяет снизить совокупные бюджетные издержки на 10–15%.

Однако необходимо учесть, что развитие современного экономического механизма в пригородном сообщении сегодня немыслимо без глубокой интеграции интеллектуальных систем в контур принятия управленческих решений. Следует определить: насколько оправданным остается прямое бюджетное субсидирование, если оно не опирается на предиктивную аналитику реальных пассажиропотоков. Как отмечают В.Н. Трегубов и Э.В. Морозов, использование мультиагентного моделирования транспортного поведения позволяет не просто фиксировать текущий спрос, но и с высокой точностью прогнозировать реакцию населения на изменение тарифных планов или ввод новых маршрутов [20]. Для Московского транспортного узла, где вариативность поведения пассажиров крайне высока, подобные методы становятся критически важными при обосновании объемов государственного участия.

Внимание в контексте обсуждения гармонизации интересов заслуживает оценка эффективности инноваций в транспортно-логистическом сервисе. О.Г. Чуверина, Г.В. Бубнова и В.А. Подсорин справедливо указывают, что «внедрение цифровых платформ и бесконтактных сервисов оплаты не только повышает качество обслуживания, но и существенно снижает операционные издержки перевозчика за счет автоматизации систем контроля» [21, с. 10]. Считаем, что инновационная активность оператора должна выступать ключевым критерием при распределении бюджетных ассигнований. Согласно годовому отчету АО «Центральная ППК», инвестиции в интеллектуальные системы управления уже позволили

оптимизировать графики движения поездов, заметно снизив непроизводительные пробеги на ряде направлений [22]. На основе синтеза выявленных факторов и инструментов нами был спроектирован авторский экономический механизм, логическая структура которого отражает переход от компенсационной модели к стимулирующей. Визуализация взаимодействия субъектов в рамках предлагаемой концепции представлена на рис. 1.

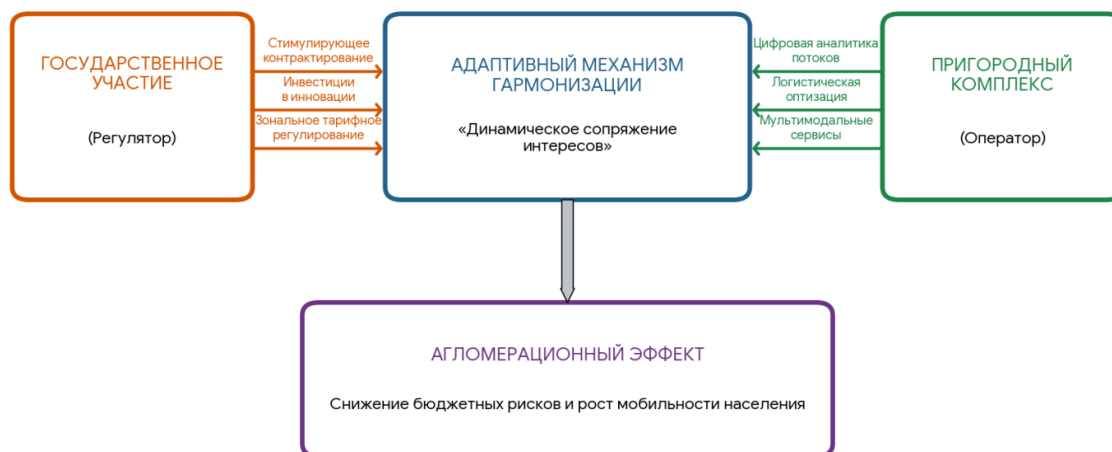


Рис. 1. Модель экономического механизма управления ППК на основе гармонизации рисков

Источник: составлено авторами по данным [22; 23; 25]

Fig. 1. Model of an electrical control machine for a control panel based on risk harmonization

Source: compiled by the authors based on data from [22; 23; 25]

Представленная на рис. 1 модель наглядно демонстрирует, что ядром механизма выступает не прямое субсидирование, а динамическая балансировка рисков. В отличие от линейных схем управления, здесь внедрена обратная связь: объем государственного участия напрямую коррелирует с показателями инновационной эффективности перевозчика. Стоит отметить: предложенная архитектура позволяет «расшить» инфраструктурные тупики за счет гибкого распределения ответственности. В такой системе государство трансформируется в модератора технологического развития, уходя от роли пассивного донора, что полностью соответствует логике развития агломераций.

Анализ данных, представленных в статистическом сборнике Росстата, подтверждает: регионы, внедряющие элементы цифрового мониторинга, демонстрируют более стабильные показатели рентабельности [23]. Итоги работы транспортного комплекса Московской области наглядно иллюстрируют этот тезис, поскольку использование аналитических обзоров пассажирских перевозок в МТУ позволило региональным министерствам перейти к более адресной поддержке отдельных маршрутов [24; 25].

Таким образом, стоит подчеркнуть, что предлагаемый экономический механизм управления пригородным комплексом базируется на триединстве

локального тарифообразования, мультимодальной интеграции и цифровой трансформации. Обобщая опыт Москвы и области, можно сделать вывод, что описанные проблемы типичны для всех крупных агломераций страны, где старая модель компенсации убытков вошла в неразрешимое противоречие с потребностью в инновационном рывке. Доказано, что предложенное сопряжение интересов (через локальные тарифы и цифровую аналитику) позволяет снизить бюджетную нагрузку на 10–15%, трансформируя роль государства из плательщика в активного модератора рисков.

Заключение

В процессе исследования автором было выявлено, что сложившаяся модель управления пригородным комплексом, при которой роль государства сводится к пассивному возмещению убытков, более не отвечает вызовам времени. Анализ текущей ситуации подтвердил: при умеренном росте пассажиропотока затраты на содержание инфраструктуры увеличиваются опережающими темпами, что создает критическую нагрузку на региональные бюджеты. Изучение теоретического базиса позволило обозначить ключевой пробел – отсутствие в науке модели, способной синхронизировать финансовые лимиты власти с операционной деятельностью перевозчиков.

Научная новизна проведенной работы заключается в том, что гармонизация интересов теперь рассматривается как динамический процесс сопряжения фискальных и операционных приоритетов. Взамен простого перекладывания издержек на бюджет предложен механизм адаптивного распределения рисков между участниками. Удалось доказать, что внедрение локальных тарифов и интеграция железнодорожных графиков с гибким автобусным сообщением позволяют существенно сократить отрицательную рентабельность даже на технически сложных участках пути.

Итогом работы стала модель, при которой субсидирование привязано не к объему перевозок, а к инновационной эффективности и качеству цифровых сервисов. Такой подход позволяет уйти от политики «выживания» к долгосрочному стратегическому планированию. Перспективы дальнейших изысканий видятся в создании «цифровых двойников» агломераций, способных в реальном времени прогнозировать стоимость перевозки и оптимизировать нагрузку на среду. Представляется, что именно такой путь превратит пригородный транспорт из дотационного сектора в драйвер экономического роста региона.

Литература

1. Федеральный закон от 10.01.2003 № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 13.01.2003. № 2. Ст. 169.
2. Федеральный закон от 13.07.2015 № 220-ФЗ «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о

внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 20.07.2015. № 29 (часть I). Ст. 4346.

3. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р // Собрание законодательства Российской Федерации. 20.12.2021. № 51. Ст. 8941.

4. Блинкин М.Я. Качество планирования городских транспортных сетей в зеркале классических моделей теории транспортного потока // Городские исследования и практики. 2015. № 1. С. 55–66.

5. Успенский И.А., Рябчиков Д.С., Куминов Н.М. Основные принципы управления пассажирскими перевозками // Научные приоритеты в АПК: вызовы современности. 2024. С. 436–442.

6. Подсорин В.А., Данилина М.Г., Флягина Т.А. Экономическая оценка институциональных преобразований пассажирского комплекса // Экономика железных дорог. 2020. № 11. С. 45–59.

7. Акимов А.В. Развитие единой маршрутной системы общественного транспорта городской агломерации // Экономика железных дорог. 2022. № 3. С. 37–47.

8. Щербаков В.В., Шульженко Т.Г. Логистические приоритеты развития системы транспортной мобильности населения городской агломерации // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2023. № 6-2 (144). С. 114–122.

9. Жук А.Е., Шульженко Т.Г. Структурно-функциональные модели логистической системы общественного пассажирского транспорта города в условиях новой мобильности // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2021. № 3 (129). С. 84–91.

10. Бубнова Г.В., Акимов А.В., Нань Л. Развитие общественного транспорта городских агломераций и показателей оценки их устойчивости для условий цифровой трансформации систем обслуживания пассажиров в растущих экономиках // Экономика железных дорог. 2023. № 8. С. 76–82.

11. Колокольников В.С., Муравьев А.А. Текущее состояние и роль пригородного пассажирского транспорта в развитии субъектов Российской Федерации // Инновационный транспорт. 2023. № 4 (50). С. 3–8.

12. Постановление Правительства РФ от 05.08.2009 № 643 «О государственном регулировании тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок» // Собрание законодательства Российской Федерации. 17.08.2009. № 33. Ст. 4088.

13. Приказ ФАС России от 05.12.2017 № 1649/17 «Об утверждении Методики расчета экономически обоснованного уровня затрат, учитываемых при формировании тарифов на услуги субъектов естественных монополий в сфере перевозок пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования в пригородном сообщении» // Официальный интернет-портал правовой информации. 19.12.2017. № 0001201712190025.

14. Постановление Правительства РФ от 02.03.2021 № 301 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета

открытому акционерному обществу «Российские железные дороги» на компенсацию потерь в доходах...» // Собрание законодательства Российской Федерации. 15.03.2021. № 11. Ст. 1794.

15. Приказ Минтранса России от 11.08.2021 № 273 «Об утверждении требований к подготовке комплексных планов транспортного обслуживания населения...» // Официальный интернет-портал правовой информации. 01.12.2021. № 0001202112010025.

16. Соколов Ю.И., Колядин Д.Г., Щукин В.В., Подоплелова Я.В. Направления совершенствования методов государственного регулирования рынка пригородных пассажирских перевозок // Транспортное дело России. 2023. № 1. С. 283–285.

17. Подоплелова Я.В. Оценка экономической эффективности установления локальных тарифов на услуги инфраструктуры железнодорожного транспорта в отдельном сегменте транспортного рынка пригородно-пассажирского комплекса // Тренды экономического развития транспортного комплекса России: форсайт, прогнозы и стратегии. 2023. С. 177–181.

18. Горяев Н.К., Мячков К.Ю., Резников С.М. Рентабельность регулярных муниципальных пассажирских перевозок // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2019. Т. 13. № 2. С. 165–170.

19. Рябов И.М., Кашманов Р.Я. Совершенствование организации обслуживания пассажиров на маршруте путем использования автобусов разной вместимости // Вестник СибАДИ. 2019. Т. 16. № 3. С. 264–275.

20. Трегубов В.Н., Морозов Э.В. Мультиагентное моделирование транспортного поведения пассажиров на основе институционального подхода // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17. № 2. С. 197–204.

21. Чуверина О.Г., Бубнова Г.В., Подсорин В.А. Оценка эффективности инноваций в транспортно-логистическом сервисе пригородного пассажирского комплекса железнодорожного транспорта // Транспортное дело России. 2024. № 1. С. 8–12.

22. Годовой отчет АО «Центральная ППК». Электронный ресурс. URL: central-ppk.ru (дата обращения: 12.04.2026).

23. Основные показатели транспортной деятельности в России: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 210 с.

24. Итоги работы транспортного комплекса Московской области за 2024 год // Министерство транспорта и дорожной инфраструктуры МО. 2025. 45 с.

25. Аналитический обзор: пассажирские перевозки в Московском транспортном узле / Департамент транспорта города Москвы. 2025. 32 с.

References

1. Federal'nyi zakon ot 10.01.2003 No. 17-FZ «O zheleznodorozhnom transporte v Rossiiskoi Federatsii» [Federal Law No. 17-FZ of January 10, 2003 “On Railway Transport in the Russian Federation”]. Sbornik zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2003, 2, Art. 169. (In Russ.).

2. Federal'nyi zakon ot 13.07.2015 No. 220-FZ «Ob organizatsii regul'yarnykh perevozok passazhirov i bagazha avtomobil'nyim transportom i gorodskim nazemnym elektricheskim transportom v Rossiiskoi Federatsii i o vnesenii izmenenii v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiiskoi Federatsii» [Federal Law No. 220-FZ of July 13, 2015 “On the Organization of Regular Passenger and Baggage Transportation by Road Transport and Urban Ground Electric Transport in the Russian Federation and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation”]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2015, 29(1), Art. 4346. (In Russ.).

3. Transportnaya strategiya Rossiiskoi Federatsii do 2030 goda s prognozom na period do 2035 goda: utv. rasporyazheniem Pravitel'stva RF ot 27.11.2021 No. 3363-r [Transport Strategy of the Russian Federation until 2030 with a forecast for the period until 2035]. Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2021, 51, Art. 8941. (In Russ.).

4. Blinkin M.Ya. (2015). Kachestvo planirovaniya gorodskikh transportnykh setei v zerkale klassicheskikh modelei teorii transportnogo potoka [Quality of urban transport network planning through the prism of classical traffic flow theory models]. Gorodskie issledovaniya i praktiki [Urban Studies and Practices], 1, 55–66. (In Russ., abstract in Eng.).

5. Uspenskii I.A., Ryabchikov D.S., Kuminov N.M. (2024). Osnovnye printsipy upravleniya passazhirskimi perevozkami [Basic principles of passenger transportation management]. Nauchnye priority v APK: vyzovy sovremennosti [Scientific Priorities in the Agro-Industrial Complex: Challenges of Modernity], 436–442. (In Russ.).

6. Podsorin V.A., Danilina M.G., Flyagina T.A. (2020). Ekonomicheskaya otsenka institutsional'nykh preobrazovaniy passazhirskogo kompleksa [Economic assessment of institutional transformations in the passenger complex]. Ekonomika zheleznykh dorog [Railway Economics], 11, 45–59. (In Russ.).

7. Akimov A.V. (2022). Razvitie edinoi marshrutnoi sistemy obshchestvennogo transporta gorodskoi aglomeratsii [Development of a unified route system of public transport in an urban agglomeration]. Ekonomika zheleznykh dorog [Railway Economics], 3, 37–47. (In Russ.).

8. Shcherbakov V.V., Shul'zhenko T.G. (2023). Logisticheskie priority razvitiya sistemy transportnoi mobil'nosti naseleniya gorodskoi aglomeratsii [Logistics priorities for the development of the transportation mobility system of an urban agglomeration]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Bulletin of Saint Petersburg State University of Economics], 6-2(144), 114–122. (In Russ., abstract in Eng.).

9. Zhuk A.E., Shul'zhenko T.G. (2021). Strukturno-funktsional'nye modeli logisticheskoi sistemy obshchestvennogo passazhirskogo transporta goroda v usloviyakh novoi mobil'nosti [Structural and functional models of the urban public passenger transport logistics system in the context of new mobility]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Bulletin of Saint Petersburg State University of Economics], 3(129), 84–91. (In Russ., abstract in Eng.).

10. Bubnova G.V., Akimov A.V., Nan' L. (2023). Razvitie obshchestvennogo transporta gorodskikh aglomeratsii i pokazatelei otsenki ikh ustoychivosti dlya uslovii

tsifrovoi transformatsii sistem obsluzhivaniya passazhirov v rastushchikh ekonomikakh [Development of public transport in urban agglomerations and indicators for assessing its sustainability under digital transformation of passenger service systems in growing economies]. *Ekonomika zheleznnykh dorog* [Railway Economics], 8, 76–82. (In Russ.).

11. Kolokol'nikov V.S., Murav'ev A.A. (2023). Tekushchee sostoyanie i rol' prigorodnogo passazhirskogo transporta v razvitii sub"ektov Rossiiskoi Federatsii [Current state and role of suburban passenger transport in the development of constituent entities of the Russian Federation]. *Innovatsionnyi transport* [Innovative Transport], 4(50), 3–8. (In Russ., abstract in Eng.).

12. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 05.08.2009 No. 643 «O gosudarstvennom regulirovanii tarifov, sborov i platy v otnoshenii rabot (uslug) sub"ektov estestvennykh monopolii v sfere zheleznodorozhnykh perevozok» [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 643 of August 5, 2009 “On State Regulation of Tariffs, Charges and Fees for Works (Services) of Natural Monopolies in the Field of Railway Transportation”]. *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii* [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2009, 33, Art. 4088. (In Russ.).

13. Prikaz FAS Rossii ot 05.12.2017 No. 1649/17 «Ob utverzhdenii Metodiki rascheta ekonomicheskii obosnovannogo urovnya zatrat...» [Order of the Federal Antimonopoly Service of Russia No. 1649/17 of December 5, 2017 “On Approval of the Methodology for Calculating Economically Justified Costs...”]. Official Internet Portal of Legal Information. Retrieved from: <http://publication.pravo.gov.ru>. (In Russ.).

14. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 02.03.2021 No. 301 «Ob utverzhdenii Pravil predostavleniya subsidii iz federal'nogo byudzheta OAO "RZhD" na kompensatsiyu poter' v dokhodakh...» [Resolution of the Government of the Russian Federation No. 301 of March 2, 2021 “On Approval of Rules for Granting Subsidies from the Federal Budget to Russian Railways JSC to Compensate for Lost Revenue...”]. *Sobranie zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii* [Collection of Legislation of the Russian Federation], 2021, 11, Art. 1794. (In Russ.).

15. Prikaz Mintransa Rossii ot 11.08.2021 No. 273 «Ob utverzhdenii trebovaniy k podgotovke kompleksnykh planov transportnogo obsluzhivaniya naseleniya...» [Order of the Ministry of Transport of Russia No. 273 of August 11, 2021 “On Approval of Requirements for Comprehensive Public Transport Service Plans...”]. Official Internet Portal of Legal Information. Retrieved from: <http://publication.pravo.gov.ru>. (In Russ.).

16. Sokolov Yu.I., Kolyadin D.G., Shchukin V.V., Podoplelova Ya.V. (2023). Napravleniya sovershenstvovaniya metodov gosudarstvennogo regulirovaniya rynka prigorodnykh passazhirskikh perevozok [Directions for improving methods of state regulation of the suburban passenger transportation market]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport Business of Russia], 1, 283–285. (In Russ., abstract in Eng.).

17. Podoplelova Ya.V. (2023). Otsenka ekonomicheskoi effektivnosti ustanovleniya lokal'nykh tarifov na uslugi infrastruktury zheleznodorozhnogo transporta v otdel'nom segmente transportnogo rynka prigorodno-passazhirskogo kompleksa [Assessment of economic efficiency of establishing local tariffs for railway infrastructure services in a segment of the suburban passenger transportation market]. *Trendy ekonomicheskogo razvitiya transportnogo kompleksa Rossii: forsait, prognozy i strategii* [Trends in Economic Development of the Russian Transport Complex: Foresight, Forecasts and Strategies], 177–181. (In Russ.).

18. Goryaev N.K., Myachkov K.Yu., Reznikov S.M. (2019). Rentabel'nost' regul'yarnykh munitsipal'nykh passazhirskikh perevozok [Profitability of regular municipal passenger transportation]. Vestnik YuUrGU. Seriya «Ekonomika i menedzhment» [Bulletin of South Ural State University. Series Economics and Management], 13(2), 165–170. (In Russ., abstract in Eng.).
19. Ryabov I.M., Kashmanov R.Ya. (2019). Sovershenstvovanie organizatsii obsluzhivaniya passazhirov na marshrute putem ispol'zovaniya avtobusov raznoi vmestimosti [Improving passenger service organization on routes through the use of buses of different capacities]. Vestnik SibADI [The Russian Automobile and Highway Industry Journal], 16(3), 264–275. (In Russ., abstract in Eng.).
20. Tregubov V.N., Morozov E.V. (2017). Mul'tiagentnoe modelirovanie transportnogo povedeniya passazhirov na osnove institutsional'nogo podkhoda [Multi-agent modeling of passenger transport behavior based on an institutional approach]. Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Ekonomika. Upravlenie. Pravo [Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law], 17(2), 197–204. (In Russ., abstract in Eng.).
21. Chuverina O.G., Bubnova G.V., Podsorin V.A. (2024). Otsenka effektivnosti innovatsii v transportno-logisticheskoy servise prigorodnogo passazhirskogo kompleksa zheleznodorozhnogo transporta [Assessment of innovation efficiency in transport and logistics services of suburban railway passenger transportation]. Transportnoye delo Rossii [Transport Business of Russia], 1, 8–12. (In Russ., abstract in Eng.).
22. Godovoi otchet AO «Tsentral'naya PPK» [Annual report of Central PPK JSC]. Retrieved from: <https://central-ppk.ru>. (In Russ.).
23. Osnovnye pokazateli transportnoi deyatel'nosti v Rossii [Main indicators of transport activity in Russia]. (2024). Moscow: Rosstat, 210 p. (In Russ.).
24. Itogi raboty transportnogo kompleksa Moskovskoi oblasti za 2024 god [Results of the transport complex of the Moscow Region for 2024]. (2025). Ministry of Transport and Road Infrastructure of the Moscow Region, 45 p. (In Russ.).
25. Analiticheskii obzor: passazhirskie perevozki v Moskovskom transportnom uzle [Analytical review: passenger transportation in the Moscow transport hub]. (2025). Department of Transport of the City of Moscow, 32 p. (In Russ.).

© Куликов Е.К., Подсорин В.А., 2026