

**ОТЗЫВ**  
**официального оппонента профессора, доктора экономических наук**  
**Белозерова Владимира Леонидовича**  
**на диссертацию Роговой Елены Валерьевны**

на тему «Методы повышения качества обслуживания грузовладельцев на основе совершенствования системы взаимодействия транспортных компаний» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт) на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

**Актуальность темы исследования**

Развитие конкуренции на рынке грузовых железнодорожных перевозок диктует новые условия для разработки методов и механизмов эффективной конкуренции, нацеленной не только на борьбу участников рынка, но, прежде всего - на повышение эффективности функционирования всей экономики.

При этом основная цель повышения качества транспортного обслуживания - максимальное удовлетворение спроса на перевозки со стороны народного хозяйства по объему и качеству, стимулирование роста объемов перевозок.

В связи с этим рассмотрение особенностей межфирменной перевозочной кооперации участников перевозочного процесса, их взаимодействие между собой с целью повышения качества транспортного обслуживания представляется весьма актуальной темой исследования.

**Степень обоснованности научных положений,  
выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Диссертация Роговой Е.В. представляет собой комплексное исследование, отвечающее поставленным задачам. Обоснованность положений и выводов подтверждается тем, что диссертационная работа базируется на исходных данных, представленных 98 источниками, при этом особо стоит отметить, что большая часть исследовательской литературы включает не только труды современных

авторов, но и научные результаты фундаментальных исследований по управлению качеством.

Результаты исследования апробированы на научно-практических конференциях на базе МГУПС (МИИТ) и опубликованы в 10 научных статьях, 4 из которых – в научных журналах, включенных в перечень российских рецензируемых научных журналов и изданий для опубликования основных научных результатов диссертации.

### **Достоверность и новизна полученных результатов**

Новизна основных положений диссертации определяется тем, что в работе проводится исследование инструментов и механизмов совершенствования процесса взаимодействия участников перевозочного процесса, через призму двух напрямую зависимых категорий оценка уровня качества продукта, предоставляемого клиенту, и оценка эффективности взаимодействия транспортных компаний, что и составляет континuum качества, предоставляемого транспортной компанией.

Интересным представляется подход автора к методу расчета комплексного показателя качества транспортного обслуживания для условий взаимодействия транспортных компаний, при этом усовершенствована система показателей качества.

Заслуживает внимания попытка автора обосновать систему взаимодействия транспортных компаний при повышении качества транспортного обслуживания с выделением не только основных функциональных компонентов, но и системного интегратора данного процесса.

Новой также является предложенная методика оценки экономической эффективности работы альянса транспортных компаний по повышению качества обслуживания грузовладельцев.

### **Теоретическая и практическая значимость полученных автором результатов**

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии концепций производственного, операционного и транспортного менеджмента, экономики и управления качеством, которые комплексно раскрывают сущность теоретических и методологических основ повышения эффективности взаимодействия транспортных компаний в целях обеспечения требуемого качества обслуживания грузовладельцев.

Практическая значимость научных результатов определяется актуальностью и возможностью широкого использования полученных результатов исследования транспортными компаниями. Это подтверждает апробация основных положений научной работы в практической деятельности ПАО «ТрансКонтейнер».

### **Оценка содержания диссертации, её завершенность**

Диссертационная работа Роговой Е.В. на тему: «Методы повышения качества обслуживания грузовладельцев на основе совершенствования системы взаимодействия транспортных компаний» по своему содержанию является самостоятельным, актуальным, востребованным и завершенным научным исследованием с необходимой степенью апробации, имеющим теоретическую и практическую значимость.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и пяти приложений. Работа проиллюстрирована таблицами, схемами и графиками, содержит большое количество ссылок на научные источники отечественных и зарубежных авторов, критическую оценку проанализированных научных работ других авторов по вопросу данного исследования.

Введение посвящено обоснованию актуальности темы данной диссертации, описанию значимости поставленных вопросов, определению основной цели и изложению задач исследования.

В первой главе диссертации раскрыто понятие «транспортное обслуживание» как самостоятельный вид (направление) деятельности; данное понятие исследовано как особый вид межфирменной перевозочной кооперации, в

рамках которой оператор принимает на себя определенные обязательства; проанализированы ключевые подходы, комплексно описывающие организационную и экономическую специфику взаимодействия транспортных компаний; рассмотрено влияние положительных эффектов от взаимодействия участников транспортного альянса на увеличение качества обслуживания грузовладельцев.

Во второй главе представлены основные методы оценки качества транспортного обслуживания грузовладельцев транспортными компаниями; рассмотрены пути совершенствования процесса взаимодействия участников транспортного альянса; проведена систематизация способов повышения качества транспортного обслуживания грузовладельцев транспортными компаниями на основе анализа их взаимодействия.

В третьей главе проведен анализ эффективности взаимодействия транспортных компаний в целях обеспечения качества транспортного обслуживания грузовладельцев; предложена модель оценки эффективности системы взаимодействия транспортных компаний, ориентированная также на оценку качества обслуживания грузовладельцев.

Заключение диссертации содержит анализ полученных результатов исследований, подведение итогов и рекомендаций по практическому применению полученных результатов.

В целом представленная диссертационная работа свидетельствует о высокой научной квалификации автора, его способности к аналитическому и критическому мышлению, умению обобщать полученные результаты, что подтверждается не только большим объемом аналитического материала, представленного в работе, но и его критической оценкой.

Таким образом, диссертационная работа Роговой Елены Валерьевны отличается высокой исследовательской культурой, имеет высокое значение для сферы железнодорожного транспорта и отвечает целям современной экономической науки. В диссертационной работе последовательно и логично

раскрываются актуальные проблемы, по теме диссертации предлагаются важные практические рекомендации.

### **Достоинство и недостатки в содержании и оформлении диссертации, влияние отмеченных недостатков на качество исследования**

Достоинством данной диссертации является: комплексное изучение вопросов совершенствования взаимодействия транспортных компаний в целях повышения качества транспортного обслуживания грузовладельцев. Автором предложено формирование открытой динамической системы, в основе функционирования которой лежит определение схемы взаимодействия стратегического альянса, в том числе исследована степень разработанности проблемы качества обслуживания грузовладельцев в контексте взаимодействия транспортных компаний. В работе проведен анализ взаимодействия транспортных компаний в целях повышения качества обслуживания грузовладельцев; исследованы методики оценки качества транспортного обслуживания грузовладельцев с учетом эффективности взаимодействия транспортных компаний.

В целом структуру диссертации можно признать вполне логичной, изложение – последовательным, поставленную цель – достигнутой.

При общей положительной оценке, по диссертации имеются следующие замечания и рекомендации:

1) В связи с тем, что автором в первой главе подробным образом рассматриваются теоретические аспекты показателей качества транспортного обслуживания, представлялось бы логичным во второй главе отразить эволюцию применения показателей качества современными транспортными компаниями, указать, к каким методам повышения качества транспортного обслуживания стремятся современные участники транспортного рынка.

2) Автором в разделе 2.1 описан интегрированный подход, при котором в целях получения соответствующего уровня удовлетворенности потребителей необходимо, чтобы взаимодействие транспортных компаний характеризовалось

наиболее полным и наиболее точным выполнением своих обязательств, чтобы каждая из взаимодействующих транспортных компаний имела в достаточной мере стандартизованные бизнес-процессы.

Однако в разделе не рассмотрены и не описаны варианты, когда при использовании методики расчета эффективности взаимодействия транспортных компаний в процессе обслуживания грузовладельцев не представляется возможным применить тот или иной показатель. Интересно было бы узнать взгляд автора на сравнение расчетных величин показателя эффективности взаимодействия транспортных компаний, как устоявшихся и надежно зарекомендованных, так и вновь вошедших на транспортный рынок игроков.

3) В диссертационной работе ряд статистических данных заканчиваются первым полугодием 2016 года, поэтому в некоторых случаях возникают вопросы о последних изменениях в деятельности той или иной транспортной компании.

4) Стоит отметить, что некоторые выводы после приведенных в разделе 3.3 таблиц носят декларативный характер, хотелось бы посоветовать автору в качестве выводов перечислить конкретные рекомендации по повышению качества при взаимодействии транспортных компаний.

Указанные недочеты не снижают общей ценности работы, и сформулированные замечания можно рассматривать в качестве рекомендаций для дальнейшего исследования.

#### **Соответствие автореферата основному содержанию диссертации**

Автореферат и опубликованные Роговой Еленой Валерьевной работы в достаточно полном объеме отражают основные положения диссертационной работы, соответствуют ее содержанию и задачам исследования.

#### **Соответствие диссертации и автореферата требованиям ГОСТ Р 7.0.11-2011.**

**Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу.**

**Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления.**

**М.: Стандартинформ. – 2012.**

Диссертация и автореферат соответствуют требованиям ГОСТ Р 7.0.11-2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления. М.: Стандартинформ. – 2012.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным  
«Положением о присуждении ученых степеней»**

В соответствии с пунктом 10 Положения о присуждении ученых степеней диссертация Роговой Елены Валерьевны написана автором самостоятельно, обладает внутренним единством, содержит новые научные результаты и положения, выдвигаемые для публичной защиты, и свидетельствует о личном вкладе автора диссертации в науку. В данной диссертации приводятся сведения о практическом использовании полученных автором диссертации научных результатов, а также рекомендации по использованию научных выводов. Предложенные автором диссертации решения аргументированы и оценены по сравнению с другими известными решениями.

В соответствии с пунктом 11 Положения о присуждении ученых степеней основные научные результаты диссертации опубликованы в рецензируемых научных изданиях «Экономика железных дорог» и «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии».

В соответствии с пунктом 14 Положения о присуждении ученых степеней в диссертации соискатель ученой степени ссылается на авторов и (или) источники заимствования материалов или отдельных результатов.

Диссертация Роговой Елены Валерьевны на соискание ученой степени кандидата экономических наук является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи по обоснованию методов повышения качества обслуживания грузовладельцев на основе совершенствования системы взаимодействия транспортных компаний, имеющей существенное значение для соответствующей отрасли знаний, а именно для экономики железнодорожного транспорта, что соответствует требованиям пункта 9 Положения о присуждении

ученых степеней, а ее автор заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – транспорт»).

Официальный оппонент,

Белозеров Владимир Леонидович,

профессор, доктор экономических наук, специальность 08.00.05

Адрес места работы: 191023, г. Санкт-Петербург, пл. Островского, д. 2;

тел.: +7 (812) 457 60 00;

E-mail: v.belozerov@mail.ru.

Дорожная территориальная организация Российского профсоюза железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ) на Октябрьской железной дороге; Представитель РОСПРОФЖЕЛ в Северо-Западном федеральном округе РФ.



В.Л. Белозеров

15.05.2017г.

**ОТЗЫВ**  
**официального оппонента кандидата экономических наук**  
**Пастухова Сергея Сергеевича**  
на диссертацию Роговой Елены Валерьевны

на тему «Методы повышения качества обслуживания грузовладельцев на основе совершенствования системы взаимодействия транспортных компаний» по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – транспорт) на соискание ученой степени кандидата экономических наук.

**Актуальность темы исследования**

В Стратегии развития холдинга «РЖД» до 2030 года особое значение придается росту уровня клиентаориентированности в сегменте грузовых перевозок, выстраиванию взаимовыгодного долгосрочного партнерства, постоянному развитию портфеля качественных продуктов и услуг в интересах потребителей.

Использование транспортными компаниями интеграционных процессов в современных рыночных условиях дает новые возможности для развития качества обслуживания клиентов.

В связи с этим изучение различных аспектов экономической оценки эффективности кооперации между транспортными компаниями в рамках перевозочного процесса, а также процессов их взаимодействий для выявления резервов роста качества транспортного обслуживания клиентов представляется весьма актуальной темой исследования.

**Степень обоснованности научных положений,  
выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Диссертация Роговой Е.В. представляет собой комплексное исследование, отвечающее поставленным в диссертации задачам.

Обоснованность и достоверность методических разработок автора, а также выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации, подтверждается результатами развернутого анализа и обобщения отечественного и зарубежного

опыта по вопросам теории и методологии управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев, а также корректным использованием широкого спектра методов научного исследования: приёмов системного и функционально-квалитативного анализа, инструментария технико-экономических расчётов и экономической статистики.

Результаты исследования апробированы на научно-практических конференциях на базе МГУПС (МИИТ) и опубликованы в 10 научных статьях, 4 из которых - в научных журналах, включенных в перечень российских рецензируемых научных журналов и изданий для опубликования основных научных результатов диссертации.

### **Достоверность и новизна, полученных результатов**

Новизна основных положений диссертации определяется оригинальным подходом к исследованию механизмов управления качеством и совершенствования процесса взаимодействия транспортных компаний, через призму двух неразрывно взаимосвязанных категорий: уровня качества, предоставляемого клиенту, и оценки эффективности участников перевозочного процесса в рамках его обеспечения, что позволило автору:

- модифицировать систему индикаторов качества транспортного обслуживания грузовладельцев с учетом эффективности взаимодействия транспортных компаний;
- обосновать подходы к выстраиванию системы взаимодействия транспортных компаний в целях повышения качества обслуживания грузовладельцев на основе стратегического альянса;
- разработать новый методический подход к оценке эффективности системы взаимодействия транспортных компаний и качества транспортного обслуживания грузовладельцев в их взаимосвязи;
- предложить теоретические и практические рекомендации, которые могут быть использованы органами государственного управления на транспорте и отдельными транспортными компаниями при разработке стратегических,

проектных и программных документов по повышению качества и развитию клиентоориентированности

## **Теоретическая и практическая значимость полученных автором результатов**

Теоретическая значимость результатов исследования определяется оригинальным подходом автора к комбинированию положений макроэкономической, отраслевой и микроэкономической теорий с фундаментальными положениями концепций транспортного менеджмента, экономики и теории управления качеством для решения специфических задач экономической оценки результатов взаимодействия транспортных компаний в целях повышения качества транспортного обслуживания грузовладельцев и подтверждается фактом внедрения разработанных в диссертации новых методических положений в процесс преподавания дисциплин «Финансовое управление качеством» и «Теория отраслевых рынков» на кафедре «Финансы и кредит» МГУПС (МИИТ).

Практическая значимость научных результатов диссертационного исследования подтверждается фактом их внедрения в практику работы ПАО «ТрансКонтейнер».

## **Оценка содержания диссертации, её завершенность**

Содержание диссертационной работы соответствует поставленной в исследовании цели, состоящей в разработке методического аппарата экономической оценки результатов взаимодействия транспортных компаний в целях повышения качества транспортного обслуживания грузовладельцев.

В целом структуру диссертации можно признать вполне логичной, изложение – последовательным. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка, включающего 98 наименований и 5 приложений. Общий объем работы - 155 страниц.

Во введении автором аргументирована актуальность темы диссертации, сформулированы цели и задачи исследования, изложены: научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, а также данные об апробации и внедрении результатов исследования.

В первой главе диссертации детальное изучение развития теории управления качеством транспортного обслуживания грузовладельцев, а также обстоятельный анализ вопросов, связанных с определением сущности межфирменного взаимодействия между клиентами и транспортными компаниями позволили автору сделать вывод о новых возможностях для развития качества обслуживания грузовладельцев на основе использования интеграционных процессов, а также обосновать необходимость и направления дальнейшего развития различных аспектов управления эффективностью взаимодействия транспортных компаний в целях повышения качества транспортного обслуживания.

Вторая глава диссертации посвящена вопросам совершенствования процесса взаимодействия участников транспортного альянса; систематизации способов повышения уровня транспортного обслуживания клиентов транспортными компаниями на основе интеграционных процессов, а также обоснованию новых методических подходов к оценке качества в специфических условиях использования транспортными компаниями механизмов кооперации для обслуживания грузовладельцев.

В третьей главе проведен анализ эффективности взаимодействия транспортных компаний на примере ПАО «ТрансКонтейнер» и ЗАО «ДВТГ», в целях обеспечения качества транспортного обслуживания грузовладельцев; предложены и обоснованы подходы к формированию и оценке системы взаимодействия транспортных компаний с учётом специфики обеспечения роста качества обслуживания грузовладельцев.

В заключении диссертации представлен весь спектр полученных автором научных и практических результатов исследования, убедительно подтверждающий их актуальность, новизну, теоретическую и прикладную ценность.

Таким образом, можно сделать вывод, что диссертация Роговой Елены Валерьевны является целостным завершённым научным исследованием, содержит ценные теоретические положения и практические результаты, которые весьма значимы для экономической науки и железнодорожного транспорта.

### **Достоинство и недостатки в содержании и оформлении диссертации, влияние отмеченных недостатков на качество исследования**

Достоинством работы является использование диссидентом комплексного многоуровневого подхода к изучению вопросов совершенствования кооперации транспортных компаний в целях повышения качества транспортного обслуживания клиентов. Следует отметить высокую теоретическую и практическую ценность представленных автором во второй и третьей главах оригинальных методических подходов к модификации системы индикаторов оценки качества обслуживания грузовладельцев альянсом транспортных компаний, так как предлагаемая им комплексная система соотношений агрегированных показателей качества обслуживания клиентов и межфирменной кооперации открывает новые пути оценки влияния изменения эффективности взаимодействия участников транспортного альянса на уровень качества в процессе обслуживания грузовладельцев.

При общей положительной оценке, по диссертации имеются следующие замечания и рекомендации:

1) В п.2.1 на странице 68 диссертации автором предлагается расчёт агрегированной величины оценки эффективности взаимодействия транспортных компаний в процессе обслуживания грузовладельцев производить либо с использованием арифметического средневзвешенного с учётом весовых коэффициентов значимости (формула 2.1 диссертации), либо с использованием средней геометрической величины (формула 2.10 диссертации). В дальнейшем в автореферате (на 13 странице) диссидент делает акцент на использовании среднего геометрического для расчёта агрегированной величины оценки эффективности взаимодействия. Следует отметить, что работа значительно выиграла бы, если бы в

диссертации было дано обоснование равнозначности влияния 4 выбранных автором составляющих в рамках оценки, что предполагается при использовании геометрической средней, согласно формуле 2.10; также целесообразно было бы представить убедительные преимущества среднего геометрического для построения агрегированных оценок. На наш взгляд, автору в дальнейших исследованиях рекомендуется обратить более пристальное внимание на использование в качестве агрегированной величины оценки эффективности взаимодействия транспортных компаний в процессе обслуживания грузовладельцев именно арифметического средневзвешенного с учётом весовых коэффициентов значимости (формула 2.1 диссертации), возможно с его расширением через учёт в формуле кроме изолированного влияния составляющих и их возможных взаимодействий (через включение компоненты произведений величин факторов), так как этот подход более гибок и обладает, как минимум, следующими основными преимуществами:

- позволяет учесть, как наличие, так и отсутствие неравнозначности влияния факторов, входящих в агрегированную величину через систему взвешивающих коэффициентов;
- на его основе значительно удобнее строить последующий факторный анализ величин для выявления ключевых причин изменений с последующей выработкой и принятием конкретных управленческих решений, что является логичным следующим шагом в развитии предлагаемого автором инструментария «матриц соотношения комплексных показателей, характеризующих эффективность взаимодействия транспортных компаний и качества обслуживания».

2) Материал п.3.1 диссертации о полученных автором прогнозных значениях агрегированного показателя эффективности взаимодействия транспортных компаний (стр. 99 диссертации и далее) следовало бы в обязательном порядке дополнить сведениями о том, какой именно метод прогнозирования был использован и почему.

3) Сравнение таблицы 2 в автореферате (страница 19), с аналогичной таблицей 3.6 на странице 130 диссертации выявило несовпадение значений по столбцу отклонение. В автореферате отмечается, что указанные в таблицах 2 и 3 отклонения рассчитываются по формулам, представленным в диссертационной работе. Диссертанту целесообразно было бы дать пояснения, чем вызвано расхождение значений в таблицах автореферата и диссертации, а также раскрыть особенности механизма расчёта уровня достижения цели качества транспортного обслуживания грузовладельцев, называемого в таблицах «отклонением» (формула 3.1 на странице 120 диссертации).

4) При изложении оригинального методического подхода к оценке эффективности системы взаимодействия транспортных компаний в целях повышения качества обслуживания грузовладельцев (стр. 18 автореферата и стр.120 диссертации), работа значительно выиграла бы от если бы было представлено более детальное обоснование предлагаемых диссидентом уровней минимума и максимума (например, заявленных параметров «не более 10%» и «менее 5%» соответственно) для клиентаориентированного и организационного компонента.

5) Стоит отметить, что некоторые выводы после приведенных в разделе 3.3 таблиц носят декларативный характер, хотелось бы посоветовать автору в качестве выводов перечислить конкретные рекомендации по повышению качества при взаимодействии транспортных компаний.

Указанные недочеты не снижают общей положительной оценки научной и практической ценности рецензируемой работы, сформулированные замечания следует рассматривать в качестве рекомендаций для дальнейшего исследования.

### **Соответствие автореферата основному содержанию диссертации**

Автореферат и опубликованные Роговой Еленой Валерьевной работы в достаточно полном объеме отражают основные положения диссертационной работы, соответствуют ее содержанию и задачам исследования.

**Соответствие диссертации и автореферата требованиям ГОСТ Р 7.0.11-2011.**

**Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу.**

**Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления.**

**М.: Стандартинформ. – 2012.**

Диссертация и автореферат соответствуют требованиям ГОСТ Р 7.0.11-2011. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Диссертация и автореферат диссертации. Структура и правила оформления. М.: Стандартинформ. – 2012.

**Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным**

**«Положением о присуждении ученых степеней»**

В соответствии с пунктом 10 Положения о присуждении ученых степеней диссертация Роговой Елены Валерьевны написана автором самостоятельно, обладает внутренним единством, содержит новые научные результаты и положения, выдвигаемые для публичной защиты, и свидетельствует о личном вкладе автора диссертации в науку. В данной диссертации приводятся сведения о практическом использовании полученных автором диссертации научных результатов, а также рекомендации по использованию научных выводов. Предложенные автором диссертации решения аргументированы и оценены по сравнению с другими известными решениями.

В соответствии с пунктом 11 Положения о присуждении ученых степеней основные научные результаты диссертации опубликованы в рецензируемых научных изданиях «Экономика железных дорог» и «Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии».

В соответствии с пунктом 14 Положения о присуждении ученых степеней в диссертации соискатель ученой степени ссылается на авторов и (или) источники заимствования материалов или отдельных результатов.

Диссертация Роговой Елены Валерьевны на соискание ученой степени кандидата экономических наук является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи по обоснованию методов повышения качества

обслуживания грузовладельцев на основе совершенствования системы взаимодействия транспортных компаний, имеющей важное значение для соответствующей отрасли знаний, а именно для экономики железнодорожного транспорта, что соответствует требованиям пункта 9 Положения о присуждении ученых степеней, а ее автор заслуживает присуждения искомой ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями и комплексами – транспорт»).

Официальный оппонент, Пастухов Сергей Сергеевич,  
Кандидат экономических наук по специальности  
08.00.05, «Экономика и управление народным  
хозяйством (экономика, организация и  
управление предприятиями, отраслями,  
комплексами – транспорт)»,  
Ведущий научный сотрудник,  
Акционерное общество «Научно-исследовательский институт  
железнодорожного транспорта» (АО «ВНИИЖТ»),  
129626, г. Москва, ул. 3-я Мытищинская,  
д. 10; тел: +7(499) 260-42-09;  
pastukhov.sergey@vniiizht.ru

 С.С. Пастухов  
15/05/2017

Подпись Пастухова С.С. заверяю

Начальник отдела управления  
персоналом АО «ВНИИЖТ»  
Даничева Н.А.

