

Наталья ВЛАСОВА,
Виктория ОЛЕНЦЕВИЧ

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕС ХОЛДИНГА «РЖД» И КЛЮЧЕВЫЕ ИНИЦИАТИВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» и подконтрольные ему общества (далее – холдинг «РЖД») является крупнейшим работодателем Российской Федерации, системообразующим элементом российской экономики, ключевым звеном транспортной системы страны, а также составной частью евроазиатской железнодорожной сети. Холдинг «РЖД» стремится сохранить лидирующие позиции на мировом рынке транспортных услуг и железнодорожных технологий. Целью представленного научного исследования является определение основных принципов и правил в отношении ответственного ведения бизнеса, ориентированного на создание ценности для холдинга «РЖД», путем достижения баланса между экономическими выгодами и положительным экологическим и социальным воздействием. Эффективное функционирование же-

ВЛАСОВА Наталья Васильевна – кандидат технических наук, доцент Иркутского государственного университета путей сообщения, Россия, Иркутск, email: natalya.vlasova.76@list.ru, SPIN-код: 3944-5319.

ОЛЕНЦЕВИЧ Виктория Александровна – кандидат технических наук, доцент Иркутского государственного университета путей сообщения, Россия, Иркутск, email: olenkevich_va@mail.ru, SPIN-код: 2356-3280.

Ключевые слова: сценарии развития транспортно-логистического бизнеса, качества предоставления услуг, клиентоориентированность, финансовые показатели, бизнес-единицы, стратегическое развитие.

DOI: 10.48137/23116412_2025_2_93

лезнодорожного транспорта Российской Федерации играет исключительную роль в создании условий для модернизации, перехода на инновационный путь развития и устойчивого роста национальной экономики, способствует созданию условий для обеспечения лидерства России в мировой экономической системе. Для снижения транспортных издержек при перевозках, повышения конкурентоспособности на транспортном рынке, авторами предлагается рассмотреть сценарии развития транспортно-логистического бизнеса с присутствующими развилками стратегии развития.

Введение

Реализация транспортно-логистической деятельности производится в соответствии с запросом рынка и ожиданиями клиентов при соответствующем распределении операционных ролей бизнес-единиц. Центр фирменного транспортного обслуживания (далее – ЦФТО) курирует и осуществляет координацию деятельности бизнес-единиц в рамках экосистемы транспортно-логистического бизнеса (далее – ТЛБ). Бизнес-единицы транспортно-логистического бизнеса (ЦМ совместно с дочерне-зависимыми обществами) осуществляют деятельность по предоставлению транспортно-логистических услуг, при этом ЦМ является основным оператором по оказанию терминально-логистических услуг.

С целью повышения качества предоставления услуг в рамках клиентоориентированности авторами предлагается рассмотреть сценарии развития транспортно-логистического бизнеса с присутствующими развилками стратегии развития.

В части модели управления дочерне-зависимые общества (далее – ДЗО):

– сценарий выхода из видов бизнеса с концентрацией на выполнении функции государственной инфраструктурной монополии и изменением доли участия в других сегментах ТЛБ;

– сценарий единого управления, подразумевающий создание и развитие холдинговой транспортно-логистической структуры с единым центром принятия решений для всех ДЗО;

– адаптационная модель развития.

В части стратегического позиционирования ТЛБ холдинга «РЖД»:

– бизнес-ориентированное развитие;

– социально ориентированное развитие.

В части управления активами:

– расширение портфеля активов;

– выход из всех активов, не являющихся стратегически важными для обеспечения деятельности ТЛБ.

Каждая из представленных развилок различается с точки зрения эффектов, оказываемых на результаты деятельности транс-

поротно-логистического бизнеса. Выбор целевых направлений должен осуществляться с учетом всех

возможных последствий и потенциальных финансовых показателей бизнес-единиц [1–3].

Основные направления транспортно-логистического бизнеса. Развилки стратегии развития в части модели управления дочерне-зависимых обществ

Сценарий выхода из видов бизнеса с концентрацией на выполнении функции государственной инфраструктурной монополии и изменением доли участия в других сегментах ТЛБ предполагает относительно простую децентрализованную операционную модель. Здесь подразумевается снижение транспортно-логистических расходов за счет внедрения механизмов оптимизации логистики, а именно консолидация парка вагонов (объединение всех ДЗО в единую структуру не приведет к увеличению данного парка), обслуживающий потребности государства (госзаказ) и влияния трансформации конкуренции на рынок оперирования подвижным составом (предусматривается возможное изменение структуры активов в рамках ДЗО, продажа отдельных активов при сохранении ДЗО) [4–6].

Тем не менее возможны негативные эффекты, связанные с конкуренцией между ДЗО и отсутствием синергетических эффектов.

Реализация данной модели управления представляется возможной в рамках риск-сценария, а также при базовом и оптимистич-

ном сценарии в случае принятия решений Правительством Российской Федерации.

Сценарий предусматривает самостоятельность ДЗО в операционной деятельности, самостоятельный выбор приоритетных направлений развития и взаимодействия в сквозных сервисах ТЛУ [7].

Возможные эффекты полностью децентрализованной операционной модели (в связи с выходом из видов бизнеса) включают:

- снижение кооперации между логистическим провайдером (АО «РЖД Логистика»), контейнерными операторами (АО «РЖД Бизнес Актив» и АО «ОТЛК ЕРА») и терминальным комплексом (ЦМ, ООО ТЛЦ «Белый Раст») за счет раскоординации стратегических целей, увеличения сроков согласования заявок в сквозных сервисах;

- отсутствие централизованного управления может привести к несогласованности и ухудшению взаимодействия между АО «РЖД Логистика» и АО «ОТЛК ЕРА», с одной стороны, и усилению конкуренции между группой АО «РЖД Логистика» – АО «РЖД Бизнес Актив» – АО «ОТЛК ЕРА» в части клиентской базы, с другой.

Основными операционными эффектами при реализации данной модели будут:

– небольшое снижение доходов АО «ФГК» (до 1% относительно показателей базового сценария) в связи со снижением кооперации с ЦФТО;

– рост выручки и операционных расходов АО «ОТЛК ЕРА» из-за снижения взаимодействия с АО «РЖД Логистика» (резкое увеличение выручки на 10,5% в 2024 году с постепенным снижением эффекта к 2036 году; увеличение операционных расходов на 27,4% в 2024 году с постепенным снижением эффекта к 2036 году); увеличение административных расходов в связи с

изменениями в кооперационной цепочке и усиление конкуренции за персонал;

– падение операционных показателей АО «РЖД Логистика» из-за снижения взаимодействия с АО «ОТЛК ЕРА» (снижение доли выручки от контейнерных перевозок). Одновременно с этим ожидается увеличение административных расходов в связи с изменениями в кооперационной цепочке и усиление конкуренции за персонал;

– совокупное снижение выручки и прибыли холдинга «РЖД».

Потенциальные финансовые показатели ДЗО при сценарии выхода из видов бизнеса представлены в таблице 1 [8].

Таблица 1.

**Финансовые показатели ДЗО
при сценарии выхода из видов бизнеса**

Показатель	Ед. изм.	2024	2026	2030	2036
АО «ФГК»					
Выручка	млрд руб.	126,4	173,0	290,1	399,7
EBITDA	млрд руб.	69,6	117,8	196,0	247,9
Чистая прибыль	млрд руб.	30,7	54,1	72,7	134,8
Рентабельность по EBITDA	%	55,03%	68,09%	67,58%	62,02%
Рентабельность по чистой прибыли	%	24,28%	31,27%	25,07%	33,72%
АО «ОТЛК ЕРА»					
Выручка	млрд руб.	70,4	71,4	83,1	112,0
EBITDA	млрд руб.	(5,1)	(2,1)	1,1	3,5
Чистая прибыль	млрд руб.	(6,9)	(5,4)	(4,5)	(5,4)
Рентабельность по EBITDA	%	(7,31%)	(2,95%)	1,28%	3,13%

Продолжение таблицы 1 на следующей странице

Продолжение таблицы 1

Показатель	Ед. изм.	2024	2026	2030	2036
Рентабельность по чистой прибыли	%	(9,80%)	(7,53%)	(5,40%)	(4,84%)
АО «РЖД Логистика»					
Выручка	млрд руб.	31,7	39,6	52,0	71,7
EBITDA	млрд руб.	3,1	2,9	2,9	3,8
Чистая прибыль	млрд руб.	2,0	2,0	2,1	2,9
Рентабельность по EBITDA	%	9,73%	7,32%	5,49%	5,28%
Рентабельность по чистой прибыли	%	6,29%	4,93%	4,02%	4,01%
АО «РЖД Бизнес Актив»					
Выручка	млрд руб.	32,5	49,6	78,2	140,8
EBITDA	млрд руб.	6,1	9,7	16,2	29,2
Чистая прибыль	млрд руб.	0,4	1,8	3,5	12,7
Рентабельность по EBITDA	%	18,80%	19,58%	20,72%	20,71%
Рентабельность по чистой прибыли	%	1,09%	3,70%	4,45%	9,05%
ТЛЦ «Белый Раст»					
Выручка	млрд руб.	4,2	5,9	8,9	11,9
EBITDA	млрд руб.	1,9	2,6	3,9	5,4
Чистая прибыль	млрд руб.	0,8	1,1	1,8	3,0
Рентабельность по EBITDA	%	45,80%	44,35%	43,57%	45,42%
Рентабельность по чистой прибыли	%	18,12%	18,67%	19,77%	25,42%

В сценарии единого управления предполагается создание единой транспортно-логистической бизнес-единицы ТЛБ («РЖД Карго»), в которую будут включены активы ДЗО. В качестве координаторов деятельности создаваемой бизнес-единицы могут выступать ЦФТО и другие причастные подразделения ОАО «РЖД».

Создание единой транспортно-логистической бизнес-единицы ТЛБ вместе с тем предусматривает создание самостоятельных дивизионов для управления продуктовыми направлениями логистики для обеспечения клиентоориентированности и улучшения деятельности в целевых сегментах рынка ТЛУ [9–11].

Объединение ДЗО в единой бизнес-единице ТЛБ может привести к повышению операционного взаимодействия внутри ТЛБ, исключению дублирующих функций и снижению внутрихолдинговой конкуренции.

Другими преимуществами данной модели являются:

- более высокие технические возможности удовлетворения потребностей различных клиентов за счет интеграции всех активов и услуг ТЛБ;

- более высокие возможности для оптимизации логистики за счет непосредственного управления большим объемом парка;

- возможность внедрения сквозных процедур согласования заявок на основе системы мгновенного обмена информацией о парке/терминалах/контейнерах/заказах и т.д.;

- возможность обслуживания более крупных заказчиков, в частности, выполнение госзаказа (военские перевозки, социальные и пр.);

- возможность агрегирования данных на всех этапах операцион-

ного процесса и разделения всего ТЛБ по функциональным и географическим блокам [12].

Недостатками данной модели являются:

- более высокая бюрократизация управления, увеличение количества отчетов и согласований, увеличение сроков согласования заявок и, как следствие, снижение клиентского потока в массовых сегментах;

- снижение эффективности ввиду сложностей стимулирования эффективной деятельности менее свободных в части достижения прибыли ДЗО;

- трансформация конкуренции под влиянием нерыночных факторов – требует более сложной, дорогостоящей и требующей длительного периода внедрения корпоративной культуры.

В конечном итоге, данный сценарий приведет к умеренному снижению выручки ДЗО, а также к росту управленческих расходов (таблица 2) [8].

Таблица 2.

Финансовые показатели ДЗО при сценарии единого управления

Показатель	Ед. изм.	2024	2026	2030	2036
АО «ФГК»					
Выручка	млрд руб.	124,7	170,6	285,8	393,8
EBITDA	млрд руб.	67,8	115,3	191,8	242,0
Чистая прибыль	млрд руб.	29,4	52,1	69,3	130,0
Рентабельность по EBITDA	%	54,39%	67,62%	67,09%	61,44%
Рентабельность по чистой прибыли	%	23,60%	30,56%	24,25%	33,02%

Продолжение таблицы 2 на следующей странице

Продолжение таблицы 2

Показатель	Ед. изм.	2024	2026	2030	2036
АО «ОТЛК ЕРА»					
Выручка	млрд руб.	62,7	66,1	79,4	108,6
EBITDA	млрд руб.	4,1	3,7	4,3	5,4
Чистая прибыль	млрд руб.	2,8	2,7	3,1	4,0
Рентабельность по EBITDA	%	6,55%	5,59%	5,43%	4,98%
Рентабельность по чистой прибыли	%	4,43%	4,02%	3,97%	3,70%
АО «РЖД Логистика»					
Выручка	млрд руб.	39,3	44,5	54,6	72,9
EBITDA	млрд руб.	0,6	1,2	1,6	2,7
Чистая прибыль	млрд руб.	0,0	0,6	1,1	2,0
Рентабельность по EBITDA	%	1,62%	2,61%	2,93%	3,71%
Рентабельность по чистой прибыли	%	0,09%	1,27%	1,99%	2,75%
АО «РЖД Бизнес Актив»					
Выручка	млрд руб.	33,4	50,1	78,0	139,6
EBITDA	млрд руб.	7,3	10,6	16,6	29,0
Чистая прибыль	млрд руб.	1,3	2,6	3,8	12,6
Рентабельность по EBITDA	%	21,79%	21,19%	21,31%	20,81%
Рентабельность по чистой прибыли	%	3,84%	5,10%	4,87%	9,06%
ТЛЦ «Белый Раст»					
Выручка	млрд руб.	4,2	5,8	8,6	11,8
EBITDA	млрд руб.	1,9	2,52	3,74	5,13
Чистая прибыль	млрд руб.	0,7	1,02	1,67	2,80
Рентабельность по EBITDA	%	45,42%	43,50%	43,50%	43,50%
Рентабельность по чистой прибыли	%	17,60%	17,55%	19,38%	23,76%

Адаптационная модель развития соответствует существующей структуре управления ТЛБ. ДЗО продолжают вести эффективную

коммерческую деятельность как отдельные бизнес-единицы.

Координация ЦФТО функционалом деятельности ТЛБ, обеспечит со-

хранение устойчивости и увеличение эффективности ТЛБ в условиях конъюнктурных и геополитических изменений, волатильности рынка ТЛУ и сферы мультимодальных перевозок, новых условий внешнеэкономической деятельности [13–15].

Данный сценарий также будет способствовать возникновению дополнительных положительных эффектов:

- коммерческая свобода предприятий при самостоятельном управлении активами с ожидаемым эффектом в виде снижения волатильности (глубины спада перевозок) ДЗО при снижении объема перевозок на сети в приоритетной сфере за счет диверсификации;

- сохранение существующей структуры управления, что приведет к неизменности общих управленческих расходов при реализации ключевых мероприятий и инициатив ТЛБ;

- интеграция отдельных функций ДЗО в единые сквозные транс-

портно-логистические услуги при усилении координирующей функции ЦФТО. В данном случае ожидается увеличение внутрихолдинговых продаж, увеличение объема продаж в сегментах контейнерных перевозок, терминальных услуг, увеличение объемов реализации сквозных ТЛУ;

- обеспечение социально значимых функций в сочетании с бизнес-ориентированной моделью при сохранении основных элементов финансово-экономических показателей в системе КПЭ. В результате будет обеспечено выполнение государственного и социального заказа, повышение объема и рентабельности социально значимых перевозок при сохранении рентабельности и объема продаж в иных сегментах, наращивание продаж ЦМ в сегменте МСП, наращивание перевозок в рамках МТК «Север-Юг».

Финансовые показатели ДЗО в данном сценарии представлены в таблице 3 [8, 16].

Таблица 3.

Финансовые показатели ДЗО при сценарии адаптационной устойчивости

Показатель	Ед. изм.	2024	2026	2030	2036
АО «ФГК»					
Выручка	млрд руб.	126,6	173,2	290,2	399,8
EBITDA	млрд руб.	69,7	117,9	196,1	248,0
Чистая прибыль	млрд руб.	30,8	54,2	72,8	134,9
Рентабельность по EBITDA	%	55,10%	68,12%	67,59%	62,03%
Рентабельность по чистой прибыли	%	24,36%	31,31%	25,10%	33,73%

Продолжение таблицы 3 на следующей странице

Продолжение таблицы 3

Показатель	Ед. изм.	2024	2026	2030	2036
АО «ОТЛК ЕРА»					
Выручка	млрд руб.	63,7	67,1	80,6	110,2
EBITDA	млрд руб.	4,5	4,1	4,8	6,1
Чистая прибыль	млрд руб.	3,1	3,0	3,5	4,6
Рентабельность по EBITDA	%	7,08%	6,13%	5,97%	5,52%
Рентабельность по чистой прибыли	%	4,91%	4,45%	4,40%	4,15%
АО «РЖД Логистика»					
Выручка	млрд руб.	39,9	45,2	55,4	74,0
EBITDA	млрд руб.	0,9	1,5	2,0	3,2
Чистая прибыль	млрд руб.	0,3	0,8	1,4	2,4
Рентабельность по EBITDA	%	2,30%	3,27%	3,58%	4,35%
Рентабельность по чистой прибыли	%	0,65%	1,81%	2,52%	3,27%
АО «РЖД Бизнес Актив»					
Выручка	млрд руб.	33,9	50,9	79,1	141,7
EBITDA	млрд руб.	7,5	11,0	17,2	30,0
Чистая прибыль	млрд руб.	1,5	2,8	4,2	13,5
Рентабельность по EBITDA	%	22,18%	21,37%	21,52%	21,21%
Рентабельность по чистой прибыли	%	4,36%	5,60%	5,32%	5,32%
ТЛЦ «Белый Раст»					
Выручка	млрд руб.	4,2	5,9	8,7	11,7
EBITDA	млрд руб.	1,9	2,6	3,7	5,1
Чистая прибыль	млрд руб.	0,7	1,0	1,7	2,8
Рентабельность по EBITDA	%	45,80%	44,35%	42,82%	44,05%
Рентабельность по чистой прибыли	%	17,45%	17,23%	19,08%	24,06%

Результаты исследования

С учетом финансовых показателей (таблица 4) наиболее релевантной для сбалансирования развития всего ТЛБ является адаптационная модель, которая позволяет увеличить синергетические эффекты между ДЗО и повысить эффективность деятельности ТЛБ холдинга «РЖД».

В рамках сценария выхода из бизнеса ожидается снижение годовой выручки транспортно-логисти-

ческого блока к 2036 году на 1,1 млрд руб. относительно показателя сценария адаптационной устойчивости, а снижение чистой прибыли составит 2 млрд руб.

При сценарии единого управления падение годовой выручки в 2036 году относительно адаптационного сценария составит 8,8 млрд руб., а чистой прибыли – 6,2 млрд руб. [8, 17].

Таблица 4.

Совокупные финансовые показатели ЦМ и ДЗО ОАО «РЖД» в разрезе вариантов модели управления ДЗО

Показатель	Ед. изм.	2024	2026	2030	2036
Выход из видов бизнеса					
Выручка ТЛБ	млрд руб.	201,8	274,5	433,8	637,3
EBITDA ТЛБ	млрд руб.	86,2	139,2	226,4	301,2
Чистая прибыль ТЛБ	млрд руб.	35,9	62,1	84,5	163,6
Объем инвестиций ТЛБ	млрд руб.	75,6	427,0	949,0	1 717,3
Рентабельность по EBITDA	%	42,70%	50,70%	52,18%	47,26%
Рентабельность по ЧП	%	17,79%	22,63%	19,48%	25,66%
Чистый долг / EBITDA	коэффициент	0,68x	1,61x	1,46x	0,54x
ROE	%	14,79%	19,50%	16,53%	16,44%
ROIC	%	11,86%	11,42%	9,92%	12,86%
Единое управление					
Выручка ТЛБ	млрд руб.	208,0	276,7	430,9	629,7
EBITDA ТЛБ	млрд руб.	82,4	135,0	220,1	292,0
Чистая прибыль ТЛБ	млрд руб.	36,2	61,4	82,0	159,3

Продолжение таблицы 4 на следующей странице

Продолжение таблицы 4

Показатель	Ед. изм.	2024	2026	2030	2036
Объем инвестиций ТЛБ	млрд руб.	76,7	433,2	964,3	1 744,4
Рентабельность по EBITDA	%	39,63%	48,78%	51,08%	46,36%
Рентабельность по ЧП	%	17,41%	22,20%	19,03%	25,30%
Чистый долг / EBITDA	коэффициент	0,77х	1,75х	1,63х	0,76х
ROE	%	15,08%	19,56%	16,44%	16,52%
ROIC	%	12,07%	11,40%	9,78%	12,84%
Адаптационная устойчивость					
Выручка ТЛБ	млрд руб.	210,9	280,7	437,2	638,5
EBITDA ТЛБ	млрд руб.	84,9	138,4	225,4	299,5
Чистая прибыль ТЛБ	млрд руб.	38,2	64,2	86,4	165,5
Объем инвестиций ТЛБ	млрд руб.	75,6	427,0	949,0	1 717,3
Рентабельность по EBITDA	%	40,25%	49,30%	51,56%	46,91%
Рентабельность по ЧП	%	18,09%	22,86%	19,76%	25,93%
Чистый долг / EBITDA	коэффициент	0,68х	1,61х	1,44х	0,51х
ROE	%	15,68%	19,98%	16,71%	16,46%
ROIC	%	12,58%	11,76%	10,09%	12,93%

Заключение

Таким образом, наиболее перспективным стратегическим направлением развития с точки зрения вызовов, стоящих перед холдингом «РЖД», целей и задач, а также с учетом рыночных тенденций и финансово-экономических показателей, является модель

адаптационной устойчивости при соблюдении баланса между бизнес-ориентированной и социально ориентированной моделью стратегической направленности и развитие портфеля активов с расширением в перспективных сегментах.

Список литературы

1. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2030 года» // <https://base.garant.ru/71937200/> (дата обращения: 28.03.2025).
2. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // <https://base.garant.ru/74404210/> (дата обращения: 28.03.2025).
3. О стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.06.2008 г. № 877-р. // <http://government.ru/docs/all/64817/> (дата обращения: 28.03.2025).
4. Об утверждении концепции клиентоориентированности холдинга «РЖД» в области грузовых перевозок: распоряжение ОАО «РЖД» от 07.12.2016 г. № 2487р.
5. Российские железные дороги // ОАО «РЖД» // <http://www.rzd.ru> (дата обращения: 28.03.2025).
6. Перфильева П. В., Кашкарев А. С., Власова Н. В. Инновационные подходы к совершенствованию качества предоставления услуг клиентам железнодорожного транспорта / В сборнике: Современные инновации в науке и технике. Сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-технической конференции с международным участием. Отв. редактор М.С. Разумов. Курск, 2022. С. 193–196.
7. Власова Н. В., Оленцевич В. А. Декомпозиция основных бизнес-процессов и зоны формирования рисков железнодорожной транспортной системы в сфере грузовых перевозок // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. 2022. № 4 (63). С. 44–52.
8. Фактические и прогнозные значения АО «ФГК» // https://railfgk.ru/mediacenter/godovoy_otchet/2023/download/GO_FGK_2023.pdf (дата обращения: 28.03.2025).
9. Транспорт // Федеральная служба государственной статистики // <http://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (дата обращения: 28.03.2025).
10. Оленцевич В. А., Власова Н. В. Оценка удовлетворенности качеством услуг грузовых железнодорожных перевозок // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2021. № 8. С. 187–188.
11. Технология приема порожних и груженых вагонов к перевозке в цифровом формате «Цифровой приемосдатчик» // <https://ppt-online.org/958073>. (дата обращения: 17.02.2024).

12. Власова Н. В., Миловидов А. А., Григоренко А. Г. Перспективные транспортно-логистические проекты РФ Культура. Наука. Образование. 2024. № 1 (70). С. 105–113.
13. Власова Н. В. Современные сервисы и услуги, предоставляемые клиентам железнодорожного транспорта в новых экономических условиях / В сборнике: Автомобилестроение: проектирование, конструирование, расчет и технологии ремонта и производства. Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции. Ижевск. 2024. С. 108–113.
14. Власова Н. В., Оленцевич В. А. Совершенствование процессов транспортно-логистического бизнес-блока по реализации проекта предоставления комплекса услуг / В сборнике: Образование – Наука – Производство. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). В 2-х томах. Чита. 2022. С. 262–270.
15. Царегородцева Е. Ю. Новые направления в развитии логистической деятельности в современных условиях // Экономика железных дорог. 2024. № 4. С. 29–37.
16. Шпак А. С. Оценка конкурентной позиции транспортно-логистической компании на рынке транспортно-экспедиторских услуг // Право и экономическое развитие: актуальные вопросы: монография. Чебоксары. 2024. С. 67–81.
17. Иванкова Л. Н., Иванков А. Н., Волкова С. Г. Формирование опорной сети транспортно-логистических комплексов / В сборнике: Инновационные технологии на железнодорожном транспорте. Сборник трудов научно-практической конференции с международным участием. Москва. 2022. С. 177–183.

VLASOVA Nataliya V. – Ph.D. in Engineering Science, Associate Professor of Irkutsk State Transport University, Russia, Irkutsk, email: natalya.vlasova.76@list.ru.

OLENCEVICH Viktoriya A. – Ph.D. in Engineering Science, Associate Professor of Irkutsk State University of Railway Engineering, Russia, Irkutsk, email: olencevich_va@mail.ru.

Keywords: Scenarios for the development of transport and logistics business, quality of service provision, customer focus, financial indicators, business units, strategic development.

DEVELOPMENT DIRECTIONS OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS BUSINESS OF THE RUSSIAN RAILWAYS HOLDING AND KEY INITIATIVES OF STRATEGIC DEVELOPMENT

Annotation

Open Joint Stock Company Russian Railways and its subsidiaries (hereinafter referred to as the Russian Railways holding) is the largest employer in the Russian Federation, a systemically important element of the Russian economy, a key link in the country's transport system, and an integral part of the Eurasian railway network. The Russian Railways holding strives to maintain its leading position in the global market of transport services and railway technologies. The purpose of the presented scientific research is to define the basic principles and rules regarding responsible business management aimed at creating value for the Russian Railways holding company by achieving a balance between economic benefits and positive environmental and social impact. The effective functioning of the railway transport of the Russian Federation plays an exceptional role in creating conditions for modernization, the transition to an innovative path of development and sustainable growth of the national economy, and contributes to the creation of conditions for ensuring Russia's leadership in the global economic system.

In order to reduce transportation costs during transportation and increase competitiveness in the transport market, the authors propose to consider scenarios for the development of the transport and logistics business with the existing forks in the development strategy.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018 No. 204 "On the national goals and strategic objectives of the development of the Russian Federation for the period up to 2030" // <https://base.garant.ru/71937200/> (accessed: 28.03.2025).
2. Decree of the President of the Russian Federation of July 21, 2020 No. 474 "On the national goals of the development of the Russian Federation for the period up to 2030" // <https://base.garant.ru/74404210/> (accessed: 28.03.2025).
3. On the strategy for the development of railway transport in the Russian Federation until 2030: Order of the Government of the Russian Federation dated 17.06.2008 No. 877-r. // <http://government.ru/docs/all/64817/> (accessed: 28.03.2025).
4. On approval of the concept of customer focus of the Russian Railways holding in the field of freight transportation: Order of JSC Russian Railways dated 07.12.2016 No. 2487r.
5. Russian Railways // JSC Russian Railways // <http://www.rzd.ru> (accessed: 28.03.2025).
6. Perfil'eva P. V., Kashkarev A. S., Vlasova N. V. Innovative approaches to improving the quality of services provided to railway transport customers / In the collection: Modern innovations in science and technology. Collection of scientific articles of the 12th All-Russian scientific and technical conference with international participation. Responsible. editor M. S. Razumov. Kursk. 2022. P. 193–196.
7. Vlasova N.V., Olentsevich V.A. Decomposition of the main business processes and risk formation zones of the railway transport system in the field of freight transportation // Bulletin of the Siberian State Transport University. 2022. No. 4 (63). P. 44–52.
8. Actual and forecast values of JSC FGC // https://railfgk.ru/mediacenter/godovoy_otchet/2023/download/GO_FGK_2023.pdf (accessed: 28.03.2025).
9. Transport // Federal State Statistics Service: website. URL: <http://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (accessed: 28.03.2025).
10. Olentsevich V. A., Vlasova N. V. Assessment of satisfaction with the quality of freight rail transportation services / Modern technologies and scientific and technical progress. 2021. No. 8. P. 187–188.

11. Technology of acceptance of empty and loaded wagons for transportation in digital format "Digital acceptance and delivery" // <https://ppt-online.org/958073>. (accessed: 17.02.2024).
12. Vlasova N. V., Milovidov A. A., Grigorenko A. G. Promising transport and logistics projects of the Russian Federation Culture. Science. Education. 2024. No. 1 (70). P. 105–113.
13. Vlasova N. V. Modern services and services provided to customers of railway transport in new economic conditions // In the collection: Automotive industry: design, construction, calculation and technologies of repair and production. Proceedings of the VIII All-Russian scientific and practical conference. Izhevsk, 2024. P. 108–113.
14. Vlasova N. V., Olentsevich V. A. Improving the processes of the transport and logistics business block for the implementation of the project for the provision of a range of services / In the collection: Education – Science – Production. Proceedings of the VI All-Russian scientific and practical conference (with international participation). In 2 volumes. Chita. 2022. P. 262–270.
15. Tsaregorodtseva E. Yu. New directions in the development of logistics activities in modern conditions // Railway Economy. 2024. No. 4. P. 29–37.
16. Shpak A. S. Assessment of the competitive position of a transport and logistics company in the transport and forwarding services market // Law and economic development: topical issues: monograph. Cheboksary. 2024. Pp. 67–81.
17. Ivankova L. N., Ivankov A. N., Volkova S. G. Formation of the backbone network of transport and logistics complexes // In the collection: Innovative technologies in railway transport. Collection of works of the scientific and practical conference with international participation. Moscow. 2022. P. 177–183.