

Сценарии развития транспортно-логистического бизнес-холдинга «РЖД» с целью выявления рисков и эффективности планирования транспортно-логистических услуг

Н.В. Власова✉

Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Российская Федерация

✉natalya.vlasova.76@list.ru

Резюме

В настоящее время росту доходов и конкурентоспособности холдинга «РЖД» способствуют стратегические инициативы транспортно-логистического бизнеса, направленные на повышение его маржинальности, в том числе за счет развития бизнес-единиц в данной сфере, формирования сети современных универсальных грузовых терминалов ОАО «РЖД», внедрения комплексных мер по рационализации существующего бизнеса и выхода на новые сегменты рынка транспортно-логистических услуг. Расширение интегрированной системы продаж сквозных транспортно-логистических услуг в контуре транспортно-логистического бизнеса ведет к увеличению прибыли, стимулированию проактивных продаж на основе маркетинговых программ, высокой эффективности системы сбыта. Реализация транспортно-логистической деятельности производится в соответствии с запросом рынка и ожиданиями клиентов при соответствующем распределении операционных ролей бизнес-единиц. Центр фирменного транспортного обслуживания курирует и координирует работу этих единиц в рамках экосистемы транспортно-логистического бизнеса. Бизнес-единицы транспортно-логистического бизнеса Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом с дочерними и зависимыми обществами реализуют транспортно-логистические услуги, при этом сама дирекция выступает главным оператором по их предоставлению. В статье представлены сценарии развития транспортно-логистического бизнес-холдинга «РЖД» с целью выявления рисков и эффективности планирования, а также оказания соответствующих услуг на конкурирующем рынке. Данные сценарии проанализированы с помощью финансовых показателей. В виде «дерева целей» представлена декомпозиция стратегической цели транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД» на горизонте планирования, что позволит улучшить взаимодействие его бизнес-единиц, повысить эффективность деятельности по предоставлению транспортно-логистических услуг внутри страны и на международном рынке. В свою очередь, это будет способствовать выделению необходимых инвестиционных средств с целью осуществления приоритетных проектов развития, в том числе терминально-складской инфраструктуры, являющейся точками входа и выхода грузов на сеть железных дорог ОАО «РЖД» и базовой составляющей при организации клиентоориентированных сервисов транспортно-логистического бизнеса.

Ключевые слова

транспортно-логистический бизнес, холдинг «РЖД», транспортно-логистические услуги, грузовые перевозки, бизнес-единица транспортно-логистического бизнеса, терминально-складской комплекс

Для цитирования

Власова Н.В. Сценарии развития транспортно-логистического бизнес-холдинга «РЖД» с целью выявления рисков и эффективности планирования транспортно-логистических услуг / Н.В. Власова // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2025. № 2 (86). С. 49–60. DOI 10.26731/1813-9108.2025.2(86).49-60.

Информация о статье

поступила в редакцию: 13.03.2025 г.; поступила после рецензирования: 20.03.2025 г.; принята к публикации: 21.03.2025 г.

Development scenarios for the transport and logistics business of the Russian Railways holding company aimed at identifying risks and the effectiveness of planning transport and logistics services

N.V. Vlasova✉

Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation

✉natalya.vlasova.76@list.ru

Abstract

At present, the growth of income and competitiveness of the Russian Railways holding company is facilitated by strategic initiatives of the transport and logistics business aimed at increasing its marginality including through the development of business units in the transport and logistics services segment, the development of modern universal cargo terminals network of Russian Railways, implementation of comprehensive measures to develop existing businesses and enter new segments of the transport and logistics services market. Expansion of the integrated sales system of end-to-end transport and logistics services within the transport and logistics

business leads to increased profits, expansion of proactive sales based on marketing programs, and high efficiency of the sales system. The implementation of transport and logistics activities is carried out in accordance with market demand and customer expectations with the corresponding distribution of operational roles of business units. The Center for Corporate Transport Services supervises and coordinates the activities of business units within the ecosystem of the transport and logistics business. Business units of the transport and logistics business (the Central Directorate for the Management of the Terminal and Warehouse Complex together with subsidiaries and dependent companies) carry out activities to provide transport and logistics services, while the Central Directorate for the Management of the Terminal and Warehouse Complex is the main operator for the provision of terminal and logistics services. In the scientific article author presents scenarios for the development of the transport and logistics business of the Russian Railways holding company in order to identify risks and the effectiveness of planning, as well as the development of transport and logistics services. The presented scenarios for the development of the transport and logistics business are analyzed by financial indicators. The decomposition of the strategic goal of the transport and logistics business of the Russian Railways holding company on the planning horizon is presented in the form of a “tree of goals”, which will allow for increasing the interaction of business units of the transport and logistics business of the Russian Railways holding company, the efficiency of transport and logistics services within the country and on the international market. In turn, this will facilitate the allocation of necessary investment funds for the implementation of priority development projects, including terminal and warehouse infrastructure, which are the entry and exit points for cargo on the railway network of JSC Russian Railways and the basic component for organizing customer-oriented services in the transport and logistics business.

Keywords

transport and logistics business, holding of the company «Russian Railways», transport and logistics services, freight transportation, business unit of the transport and logistics business, terminal and warehouse complex

For citation

Vlasova N.V. Stsenarii razvitiya transportno-logisticheskogo biznes-kholdinga «RZhD» s tsel'yu vyyavleniya riskov i effektivnosti planirovaniya transportno-logisticheskikh uslug [Development scenarios for the transport and logistics business of the Russian Railways holding company with the aim of identifying risks and the effectiveness of planning transport and logistics services]. *Sovremennye tekhnologii. Sistemnyi analiz. Modelirovanie* [Modern Technologies. System Analysis. Modeling], 2025. No. 2 (86). Pp. 49–60. DOI: 10.26731/1813-9108.2025.2(86).49-60.

Article Info

Received: March 13, 2025; Revised: March 20, 2025; Accepted: March 21, 2025.

Введение

Сегодня транспортно-логистический бизнес (ТЛБ) холдинга «РЖД» выполняет важную роль в обеспечении государственных и социальных задач, осуществляя обслуживание государственного заказа и моногородов, а также социальные перевозки и развитие новых территорий. ТЛБ холдинга «РЖД» реализует комплексные логистические услуги с задействованием собственных объектов инфраструктуры, с использованием подвижного состава, с применением решений цифровой трансформации, синергии компетенций транспортно-логистических услуг (ТЛУ) в ключевых грузообрабатывающих регионах.

Главными ограничениями развития ТЛБ являются логистические риски и барьеры для импорто-экспортных и транзитных перевозок в долгосрочном периоде, отражающие сокращение ресурсной базы ТЛУ к 2030 г., высокую вероятность дефицита пропускных и провозных мощностей международных транспортных коридоров (МТК), проходящих по территории Российской Федерации (преимущественно маршрутов «Восток – Запад») при увеличива-

ющемся спросе на комплексные транспортно-логистические сервисы.

Нивелирование рисков и ликвидация ограничений для развития ТЛБ холдинга «РЖД» в новых условиях экономической деятельности представляется возможным при оценке конкурентных преимуществ и целевых показателей эффективности ТЛБ, использовании формализованной структуры перевозочных процессов, механизмов краткосрочного выбора приоритетной комплексной ТЛУ, интеграции цепей поставок, сокращении логистических издержек и обеспечении роста скорости мультимодальных перевозок.

Для нивелирования рисков и оптимизации издержек ТЛБ холдинга «РЖД» разработан SWOT-анализ. Проанализированы актуальные стратегические документы и направления развития компаний ПАО «ТрансКонтейнер», FESCO, Деловые Линии, АО «Нефтетранссервис», АО «ПГК», ГК «Globaltrans», ООО «Трансойл». При разработке SWOT-анализа учитывались наиболее актуальные рыночные тренды развития ТЛБ, текущее и прогнозируемое состояние внешней и внут-

ренней среды на конец 2025 г., стратегические инициативы конкурентов.

Цель представленного научного исследования заключается в проведении SWOT-анализа нивелирования рисков и оптимизации издержек ТЛБ холдинга «РЖД». Автором разработаны сценарии развития ТЛБ холдинга для выявления рисков и эффективности планирования, а также развития ТЛУ на конкурирующем рынке, что позволит повысить взаимодействие бизнес-единиц ТЛБ холдинга «РЖД», эффективность ТЛУ внутри страны и на международном рынке, что, в свою очередь, способствует выделению необходимых инвестиционных средств на реализацию приоритетных проектов развития.

SWOT-анализ

При разработке SWOT-анализа учитывались наиболее актуальные рыночные тренды развития ТЛБ, текущее и прогнозируемое состояние внешней и внутренней среды на конец 2025 г., стратегические инициативы конкурентов.

Сильные стороны:

1. Объекты железнодорожной инфраструктуры и подвижной состав в собственности бизнес-единиц холдинга «РЖД»: холдинг занимает долю 10 % на рынке вагонов, долю 10 % терминалов на железнодорожной сети, обладает крупным парком специальных контейнеров (60 тыс. ед.).

2. Высокие компетенции в сфере организации комплексных ТЛУ по всем направлениям перевозок: бизнес-единицы холдинга «РЖД» занимают долю 20 % на рынке 3PL-услуг.

3. Возможность «выхода на клиента» за счет организации перевозок на «первой и последней миле» и грузоперевозок «от двери до двери», в частности организацию данных перевозок обеспечивает Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом (ЦД).

4. Наличие опыта и технических решений для железнодорожных перевозок (например, доставка точно в срок, по расписанию).

5. Наличие в собственности терминальной сети и техники, способной перерабатывать практический любой вид грузов, включая тяжеловесные грузы массой до 100 т.

6. Структура вертикально-интегрированного холдинга «РЖД» с диверси-

фицированным портфелем услуг позволяет сформировать максимально возможное число предложений, включая комплексные услуги для широкого круга клиентов.

Слабые стороны:

1. Разрозненность сбытовой, маркетинговой сети, а также цифровых сервисов взаимодействия с клиентами бизнес-единиц.

2. Отсутствие эффективных механизмов распределения доходов между поставщиками комплексных портфелей ТЛУ.

3. Отсутствие общей интегрированной системы взаимодействия бизнес-единиц с клиентами в рамках ТЛБ холдинга «РЖД».

4. Отсутствие кросс-функционального подхода при формировании кадровых и управленческих ресурсов.

5. Высокий уровень изношенности инфраструктуры терминально-складского комплекса.

6. Необходимость выполнения социальных и государственных задач в большей степени по сравнению со своими ключевыми конкурентами на транспортно-логистическом рынке [1–5].

Возможности:

1. Широкая клиентская база. Долгосрочные отношения с крупнейшими российскими компаниями (внутренний фактор, вероятность реализации высокая).

2. Высокие темпы роста контейнерных перевозок (14 % в год) и возможности расширения доли холдинга «РЖД» в сегменте в связи с уходом международных контейнерных операторов (внешний фактор, вероятность реализации высокая).

3. Дополнительное увеличение внутри-российских железнодорожных перевозок за счет организации перевозок «от двери до двери» (внешний фактор, вероятность реализации высокая).

4. Усиление координации компетенций и ресурсов на рынке ТЛУ за счет создания и управления открытой логистической экосистемой в цифровом формате (внутренний фактор, вероятность реализации средняя).

5. Заключение партнерских соглашений для привлечения частных инвестиций в развитие транспортно-логистических центров (ТЛЦ) (внутренний фактор, вероятность реализации средняя).

6. Увеличение объемов переработки широкой номенклатуры грузов, более полное

обеспечение потребностей региональных органов власти, предприятий мелкого и среднего бизнеса, производственного блока ОАО «РЖД» и дочерних и зависимых обществ (ДЗО) за счет создания разветвленной сети современных универсальных грузовых терминалов (внутренний фактор, вероятность реализации средняя).

7. Перспектива освоения дополнительных грузопотоков на основе последовательного развития пропускных и провозных способностей железнодорожных магистралей (внешний фактор, вероятность реализации средняя) [1–5].

Угрозы:

1. Вероятное образование локальных перевозчиков в новых условиях внешнеэкономической деятельности ввиду освобождения доли рынка иностранных транспортно-логистических компаний, усложнения логистических процессов и роста рынка «e-commerce» (e-commerce, или электронная коммерция – это любая коммерческая деятельность, осуществляемая через интернет) приведет к росту конкуренции в сегменте грузовых перевозок и сокращению доходов холдинга «РЖД» (внешний фактор, вероятность реализации низкая).

2. Наличие инфраструктурных ограничений на Восточном полигоне, что способствует переводу грузопотоков на альтернативные виды транспорта для организации грузоперевозок до пунктов пропуска Дальнего Востока (внешний фактор, вероятность реализации высокая).

3. Снижение объемов государственной поддержки железнодорожных перевозок и бюджетного финансирования программных проектов холдинга «РЖД» (внешний фактор, вероятность реализации низкая).

4. Наличие сильных конкурентов в разных сегментах рынка, что угрожает доле компаний холдинга «РЖД» (внешний фактор, вероятность реализации средняя).

5. Ужесточение таможенного регулирования. Возможность возникновения финансовых потерь от административных штрафов и таможенных платежей, связанных с нарушением таможенных правил (внешний фактор, вероятность реализации средняя).

6. Санкционные ограничения, ведущие к снижению объемов экспортных и транзитных перевозок (внешний фактор, вероятность реализации высокая).

7. Уменьшение спроса на российскую продукцию со стороны западных потребителей

и недостаточный рост торговли с азиатскими странами привел к сокращению экспортных грузоперевозок: в 2024 г. рост внешней торговли со странами, не поддержавшими антироссийские санкции, составил 253 млн т относительно уровня 2023 г. против 197 млн т снижения торговли с другими, преимущественно европейскими странами. Далее прослеживается еще большее падение спроса на российскую продукцию (внешний фактор, вероятность реализации высокая).

8. Неготовность грузовладельцев переходить на логистический аутсорсинг, модель самостоятельной организации цепей поставок и логистического обслуживания российских промышленных предприятий (внешний фактор, вероятность реализации низкая).

9. Зависимость деятельности от присутствующего отраслевого тарифного и антимонопольного регулирования (внешний фактор, вероятность реализации низкая).

10. Потеря конкурентоспособности и снижение эффективности холдинга «РЖД» в связи с нехваткой квалифицированных специалистов, в том числе в удаленных регионах (внутренний фактор, вероятность реализации высокая).

11. Преимущество конкурентов в части предоставления терминально-складских услуг вследствие высокой адаптивности частного бизнеса под конъюнктуру рынка (внешний фактор, вероятность реализации средняя).

12. Доведение уровня изношенности инфраструктурных объектов терминального комплекса ОАО «РЖД» до критического уровня, не позволяющего обеспечить возможность выполнения возложенной на ОАО «РЖД» функции по обеспечению недискриминационного доступа клиентов к инфраструктуре холдинга (внутренний фактор, вероятность реализации низкая).

По итогам проведения SWOT-анализа сформулированы следующие выводы:

1. Тенденции социально-экономического развития Российской Федерации предопределяют глобальные вызовы, с которыми в ближайшей перспективе столкнется транспортный комплекс, а также риски и барьеры дальнейшего эффективного развития холдинга «РЖД».

2. Рост конкуренции на рынке контейнерных перевозок приводит к увеличению барьеров для развития холдинга «РЖД» в одном

из наиболее приоритетных сегментов. Сокращение судозаходов морских контейнерных линий привело не только к увеличению доли на рынке крупных российских контейнерных операторов, таких как ПАО «Трансконтейнер» и FESCO, но и к активизации других перевозчиков на локальных рынках. Также необходимо учитывать потенциальное замедление темпов роста контейнерных перевозок в долгосрочной перспективе, что приведет к дополнительному обострению конкуренции на рынке.

3. Падение рождаемости в стране приведет к борьбе за опытные кадры с повышенным уровнем заработной платы. Невозможность удержания уровня заработной платы высококвалифицированного персонала на конкурентоспособном уровне приведет к «текучке кадров» холдинга «РЖД».

Стратегическая цель ТЛБ холдинга «РЖД» на горизонте планирования – генерация доходов и прибыли путем повышения конкурентоспособности на рынке ТЛУ с соблюдением баланса между интересами бизнеса и государства, полное и качественное удовлетворение потребностей клиентов в ТЛУ, предусматривающая увеличение доли холдинга «РЖД» в сегментах высокодоходных перевозок, роста доли холдинга «РЖД» в сегменте внутрироссийских перевозок.

В рамках стратегии развития ТЛБ холдинга «РЖД» предусмотрены представленные далее сценарии развития [1–4].

Базовый сценарий развития транспортно-логистического бизнес-холдинга «РЖД»

Сегодня текущая и прогнозная экономическая ситуация в стране характеризуется замедлением темпов роста промышленного производства, несет, в частности, риски уменьшения объемов работы для холдинга «РЖД».

Холдинг «РЖД» осуществляет деятельность в условиях недостатка инвестиций. При существующем тренде по объемам финансирования отставание в темпах инвестирования и модернизации инфраструктуры приведет к снижению роста перевозок, негативным последствиям для экономики и грузовладельцев. В связи с этим необходимо рассмотреть несколько сценариев развития ТЛБ холдинга с целью генерации доходов и прибыли путем повышения конкурентоспособности на рынке ТЛУ с соблюдением баланса между интересами бизнеса и

государства при полном и качественном удовлетворении потребностей клиентов в ТЛУ.

Базовый сценарий развития ТЛБ холдинга «РЖД» заключается на прогнозировании развития РФ, включающем основные макроэкономические показатели валового внутреннего продукта (ВВП), отражающего рыночную стоимость товаров и услуг и объемов промышленного производства с учетом прогноза инфляции, роста цен в промышленности, секторе услуг, сельском хозяйстве, строительстве, туризме и других сферах экономики. Для экономического развития России необходимо увеличить рост торговли между странами Запада и Азии, что позволит ускорить рост мировой экономики. Негативно на российскую экономику влияют санкции, но создается все больше возможностей перераспределения поставок сырья на развивающиеся рынки. При реализации базового сценария возникает возможность эволюционно развивать ТЛБ холдинга «РЖД» и создавать предпосылки для дальнейшего развития инвестиционной деятельности [5–7].

Грузовые перевозки железнодорожным транспортом в данном сценарии вырастут с 1 425 млн т в 2025 г. до 1 896 млн т к 2036 г. Объем перевозок грузов в контейнерах увеличится с 7,2 млн в двадцатифутовом эквиваленте (ДФЭ) до 13,6 млн. Увеличение грузопотоков произойдет за счет роста перевозок грузов в экспортном сообщении с 510 млн т до 730 млн т, импортных перевозок с 83 млн т до 92 млн т, роста внутренних перевозок с 913 млн т до 982 млн т. Помимо этого, ожидается увеличение транзитных перевозок с 42 млн т до 74 млн т за счет грузов обширной номенклатуры, кроме контейнеров стран из Центральной Азии на фоне сокращения транзита из Азии в Европу [8].

В части модели управления ДЗО базовый сценарий развития ТЛБ холдинга «РЖД» включает модель адаптационной устойчивости базового портфеля услуг. Модель стратегической направленности является бизнес-ориентированной с соблюдением паритета задач государственно-социального характера. Модель управления активами с учетом приоритетности выбора ранее обозначенных моделей предполагает развитие портфеля услуг, оказываемых ТЛБ, широкую интеграцию и развитие коммерческой инфраструктуры, а также формирование международных логистических цепей, подразумевает расширение

существующего портфеля материальных и нематериальных активов холдинга.

Целевой функционал, обеспечивающий достижение поставленных целей, также распределен между Центром фирменного транспортного обслуживания (ЦФТО), ЦМ и ДЗО, входящими в периметр ТЛБ. Существующая операционная модель предполагает распределение функций, при котором ЦФТО осуществляет продажу базовой услуги, тогда как ЦМ и ДЗО самостоятельно разрабатывают стратегии развития, формируют перечень продуктов и услуг и управляют ценовой политикой. Распределение функционала в базовом сценарии опирается на текущую операционную модель, но осуществляется изменение в части усиления координирующей роли ЦФТО при стратегическом планировании развития ТЛБ, декомпозиции целей на уровень бизнес-единиц и контроле исполнения. Также в базовом сценарии предполагается создание системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). С помощью CRM будет выполняться развитие института клиентских менеджеров с целью организации оказания услуг холдингом «РЖД» в едином цифровом пространстве и формирования консолидированной системы обмена информацией о клиентах при интенсификации взаимодействия бизнес-единиц и интеграции ТЛУ [9, 10].

Оптимистический (целевой) сценарий развития транспортно-логистического бизнес-холдинга «РЖД»

Оптимистический (целевой) сценарий развития ТЛБ холдинга «РЖД» основывается на прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации, включающем показатели, касающиеся значений ВВП и динамики объемов промышленного производства, основанном на соответствующем сценарии Министерства экономического развития РФ. В качестве основных сценарных предпосылок рассматривается возможность формирования турецкого хаба для экспорта российского газа, позитивная динамика экспорта цветных металлов в санкционные страны, общее смягчение санкционной политики против России и быстрый рост мировой экономики с широкими возможностями для расширения российских внешнеторговых потоков [11–13].

Грузовые железнодорожные перевозки в оптимистическом сценарии вырастут с

1 520 млн т в 2025 г. до 1 930 млн т к 2036 г. Объем перевозок грузов в контейнерах увеличится с 7,7 млн ДФЭ до 14,1 млн. Экспортные грузоперевозки увеличатся до 850 млн т, импортные – до 92 млн т, транзитные – до 74 млн т, внутренние – до 982 млн т.

Фактором, способствующим развитию сценария в перспективе до 2030 г, является рост грузопотоков по МТК «Север – Юг» в результате увеличения пропускной способности ключевых маршрутов транспортного коридора. Также предполагается, что увеличение грузопотоков будет осуществляться в связке с наращиванием подвижного состава, в том числе фитинговых платформ для контейнерных перевозок, и с развитием железнодорожной инфраструктуры. Ожидается расширение парка оборудования, совершенствование технологии работы и инвестиции в развитие тыловых терминалов, логистической инфраструктуры МТК «Север – Юг», а также Дальнего Востока и Сибири, применение цифровых технологий для планирования и оптимизации инфраструктурных возможностей.

Целевой функционал между ЦФТО и ДЗО, входящими в периметр ТЛБ, предполагает расширение полномочий ЦФТО по управлению бизнес-единицами, продуктами и услугами. В частности, к функционалу ЦФТО добавляется активная деятельность по проработке вопросов, связанных с формированием органов управления и контроля ДЗО, организацией, планированием и надзором за их работой, а также контроль за внедрением и продвижением новых ТЛУ и оценка эффективности продуктового портфеля [14].

Риск-сценарий развития транспортно-логистического бизнес-холдинга «РЖД»

Развитие бизнес-единиц ТЛБ предусматривает риск-сценарий. Предпосылками данного сценария являются формирование замкнутых экономических и политических блоков в результате противостояния США и Китая, интенсивная перестройка глобальных производственно-логистических цепочек, внутриблочная регионализация торговли и дополнительный рост транспортно-логистических издержек, а также снижение трансграничных потоков инвестиций.

Рост совокупных железнодорожных перевозок в данном сценарии ожидается до 1 535 млн т к 2036 г.; увеличение объема пере-

возок контейнеризированных грузов – до 9,2 млн ДФЭ; объем экспортных перевозок – на уровне 518 млн т. Прогнозируется меньший рост внутренних перевозок относительно других сценариев – до 940 млн т. Импортные и транзитные перевозки вырастут до 103 млн т и 60 млн т соответственно [15].

Целевой функционал между ЦФТО и ДЗО, входящими в периметр ТЛБ, в риск-

сценарии ориентирован в первую очередь на осуществление основного вида деятельности по организации железнодорожных грузоперевозок. Предполагается замедление реализации планов по внедрению единых цифровых сервисов и большая разобщенность ДЗО на основе специализации в определенных нишах рынка. Функционал распределен как представлено в табл.

Совокупные финансовые показатели по дочерним и зависимым обществам «РЖД»
в разрезе макроэкономических сценариев

Consolidated financial indicators for subsidiaries and affiliates of Russian Railway
in the context of macroeconomic scenarios

Показатель Indicator	Ед. изм. Units of measurement	2024	2026	2030	2036
Риск-сценарий Risk scenario					
Выручка транспортно-логистического бизнеса Revenue of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	208,6	273,8	411,9	583,3
EBITDA транспортно-логистического бизнеса EBITDA of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	83,8	134,6	211,0	265,9
Чистая прибыль транспортно-логистического бизнеса Net profit of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	37,3	61,1	74,8	138,5
Объем инвестиций транспортно-логистического бизнеса накопленным итогом The volume of investments in the transport and logistics business, cumulative total	млрд руб. billion rubles	80,0	437,8	951,9	1 647,7
Рентабельность по EBITDA EBITDA margin	%	40,17	49,15	51,22	45,59
Рентабельность по чистой прибыли Net profit margin	%	17,90	22,32	18,15	23,74
Чистый долг / EBITDA Net debt / EBITDA	коэффициент coefficient	0,71	1,69	1,6	0,87
ROE	%	15,41	19,31	15,22	14,95
ROIC	%	12,36	11,29	9,00	11,52
Базовый сценарий Baseline scenario					
Выручка транспортно-логистического бизнеса Revenue of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	210,9	280,8	437,5	638,8
EBITDA транспортно-логистического бизнеса EBITDA of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	84,9	138,4	225,7	299,8
Чистая прибыль транспортно-логистического бизнеса Net profit of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	38,2	64,2	86,5	165,6
Объем инвестиций транспортно-логистического бизнеса накопленным итогом The volume of investments in the transport and logistics business, cumulative total	млрд руб. billion rubles	75,6	427,0	949,0	1 717,3
Рентабельность по EBITDA EBITDA margin	%	40,26	49,31	51,59	46,93
Рентабельность по чистой прибыли Net profit margin	%	18,10	22,87	19,78	25,92
Чистый долг / EBITDA	коэффициент	0,68	1,60	1,44	0,51

Net debt / EBITDA	coefficient				
ROE	%	15,68	20,00	16,73	16,48
ROIC	%	12,59	11,77	10,10	12,94
Оптимистичный сценарий Optimistic scenario					
Выручка транспортно-логистического бизнеса Revenue of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	211,3	283,5	452,2	678,0
EBITDA транспортно-логистического бизнеса EBITDA of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	85,1	140,0	233,8	320,5
Чистая прибыль транспортно-логистического бизнеса Net profit of the transport and logistics business	млрд руб. billion rubles	38,3	65,4	92,9	182,1
Объем инвестиций транспортно-логистического бизнеса накопленным итогом The volume of investments in the transport and logistics business, cumulative total	млрд руб. billion rubles	75,6	436,0	972,7	1 787,2
Рентабельность по EBITDA EBITDA margin	%	40,28	49,37	51,70	47,26
Рентабельность по чистой прибыли Net profit margin	%	18,12	23,06	20,54	26,86
Чистый долг / EBITDA Net debt / EBITDA	коэффициент coefficient	0,68	1,58	1,33	0,32
ROE	%	15,72	20,28	17,55	17,23
ROIC	%	12,62	11,95	10,69	13,68

Обозначенные сценарии развития ТЛБ характеризуются рассмотренными далее финансовыми показателями [15–17].

Финансовые показатели транспортно-логистического бизнеса

Совокупно ЦМ и ДЗО (в том числе АО «ФГК», АО «ОТЛК ЕРА», АО «РЖД Логистика», АО «РЖД Бизнес Актив» и ТЛЦ «Белый Раст») показывают финансовую устойчивость в базовом сценарии (табл.):

- среднегодовые темпы прироста выручки за 2024–2036 гг. составляют 9,7 %;
- среднегодовая рентабельность по EBITDA – более 48 %;
- среднегодовая рентабельность по чистой прибыли – более 17 %;
- отношение чистый долг/EBITDA не превышает 2,0 [3, 4, 17].

К 2036 г. в рамках риск-сценария ожидается снижение годовой выручки транспортно-логистического блока на 8,7 % относительно показателя базового сценария, а снижение чистой прибыли составит 16,4 %; уровень рентабельности по чистой прибыли снизится до 23,7 % (в базовом сценарии аналогичный показатель – 25,9 %).

В оптимистическом сценарии прирост годовой выручки в 2036 г. относительно базового

сценария составит 6,1 %, а чистой прибыли – 10 %. Рентабельность по чистой прибыли составит 26,9 % [17–21].

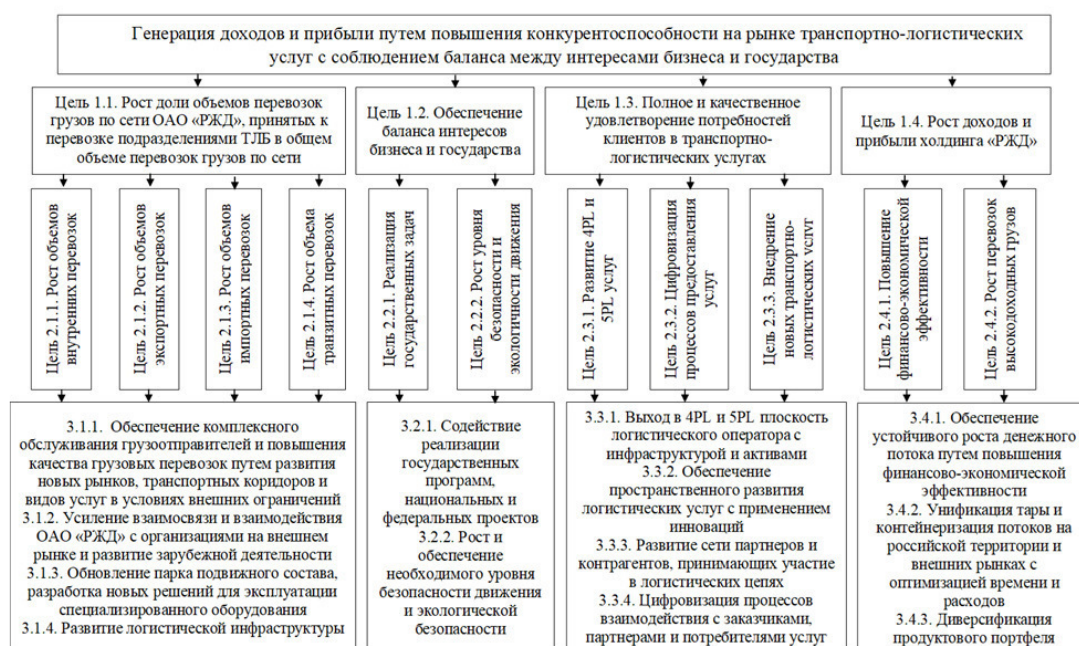
Декомпозиция стратегической цели транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД» на горизонте планирования представлена в виде «дерева целей» (рис.).

Заключение

По завершении анализа и рассмотрении сценариев развития ТЛБ холдинга «РЖД» можно сделать вывод, что в настоящее время развитие ТЛБ идет по риск-сценарию, так как наблюдается снижение годовой выручки, текущая экономическая ситуация в стране замедляет темпы роста промышленного производства, уменьшаются объемы работы для холдинга «РЖД». Холдинг осуществляет деятельность в условиях недостатка инвестиций, нехватки финансирования в модернизацию инфраструктуры.

Контуром развития, позволяющим обеспечить наиболее эффективное достижение целей и задач в приведенных сценариях, является скоординированное взаимодействие бизнес-единиц ТЛБ холдинга «РЖД» на основе действующей системы управления.

В рамках текущей модели ТЛБ взаимодействие ДЗО по ряду направлений обеспечивает синергетический эффект. Так, АО «ФГК»,



Дерево целей транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД»

Tree of goals of the transport and logistics business of the Russian Railways holding

являясь центром компетенций по всему комплексу операций с подвижным составом, предоставляет в аренду другим ДЗО подвижной состав в рамках комплексных ТЛУ. АО «РЖД Логистика» активно взаимодействует с АО «ФГК» и АО «ОТЛК ЕРА» при осуществлении мультимодальных перевозок. АО «РЖД Бизнес Актив» также предоставляет подвижной состав, в частности фитинговые платформы, в пользование другим ДЗО, осуществляет терминально-складские услуги. Кроме того, терминально-складские услуги оказывают ЦМ и ООО «ТЛЦ «Белый Раст».

При этом дополнительную координацию ТЛБ с получением синергетического эффекта будут оказывать:

- усиление координирующей роли ЦФТО;
- развитие принципов взаимной приоритетности, когда в случае привлечения соисполнителя задействуются в первую очередь структуры ТЛБ при условии экономической целесообразности, а в случае отсутствия такой возможности участвует подрядчик с рынка;

– использование принципа «одного окна», курируемого ЦФТО, при реализации стандартизированных ТЛУ, а также создание цифрового канала продаж комплексных логистических сервисов;

– интеграция клиентских баз ДЗО в смежных сегментах и в сегментах, предусматривающих взаимодействие ДЗО, а также применение гибридного формата экосистем в части взаимодействия отдельных бизнес-единиц для создания специализированных ТЛУ.

Достижение целей ТЛБ за счет обеспечения увеличения синергетических эффектов взаимодействия бизнес-единиц ТЛБ холдинга «РЖД» позволит повысить эффективность ТЛУ внутри страны и на международном рынке. В свою очередь, это поспособствует выделению необходимых инвестиционных средств на реализацию приоритетных проектов развития, в том числе терминально-складской инфраструктуры, являющейся точками входа и выхода грузов на сеть ОАО «РЖД» и базовой составляющей для организации клиентоориентированных сервисов ТЛБ.

Список литературы

1. Российские железные дороги // ОАО «РЖД»: офиц. сайт. URL : <http://www.rzd.ru> (дата обращения 03.03.2025).
2. Сценарии развития Восточной Сибири и российского Дальнего Востока в контексте политической и экономической динамики Азиатско-Тихоокеанского региона до 2030 года : аналит. доклад / Л.А. Аносова, А.Г. Коржубаев, А.Н. Панов и др. М. : Едиториал УРСС, 2011. 120 с. URL : <http://econom.nsc.ru/ieie/Izdan/trudi/korjubaev/doklad.pdf> (дата обращения 03.03.2025).

3. Департамент экономической конъюнктуры и стратегического развития (ЦЭКР) // ОАО «РЖД» : сайт. URL : <http://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=203> (дата обращения 03.03.2025).
4. Рынок логистического аутсорсинга: итоги 2022 г., оценка 2023 г., прогноз 2026 г. // M.A.Research : сайт. URL : <http://ma-research.ru/research/item/395-gynok-logisticheskogo-outsorsinga-itogi-2022-g-otsenka-2023-g-i-prognoz-do-2026-g.html> (дата обращения 03.03.2025).
5. Транспорт // Федеральная служба государственной статистики : офиц. сайт. URL : <http://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (дата обращения 03.03.2025).
6. Перфильева П.В., Кашкарев А.С., Власова Н.В. Инновационные подходы к совершенствованию качества предоставления услуг клиентам железнодорожного транспорта // Современные инновации в науке и технике : сб. науч. ст. XII Всерос. науч.-техн. конф. с междунар. участ. Курск, 2022. С. 193–196.
7. Капский П.Д., Ивуть Р.Б. Сравнительный анализ потенциала экспедиторов и логистических операторов на рынке транспортно-логистических услуг республики Беларусь // Инновационный транспорт. 2024. № 2 (52). С. 34–36.
8. Власова Н.В., Оленцевич В.А. Совершенствование процессов транспортно-логистического бизнес-блока по реализации проекта предоставления комплекса услуг // Образование – Наука – Производство : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. Чита, 2022. Т. 1. С. 262–270.
9. Об утверждении Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года : распоряжение Правительства Рос. Федерации от 27.11.2021 г. № 3363-р. Доступ из справ.-прав. системы КонсультантПлюс в локал. сети.
10. Власова Н.В. Современные сервисы и услуги, предоставляемые клиентам железнодорожного транспорта в новых экономических условиях // Автомобилестроение : проектирование, конструирование, расчет и технологии ремонта и производства : материалы VIII Всерос. науч.-практ. конф. Ижевск, 2024. С. 108–113.
11. Шпак А.С. Оценка конкурентной позиции транспортно-логистической компании на рынке транспортно-экспедиторских услуг // Право и экономическое развитие: актуальные вопросы. Чебоксары, 2024. С. 67–81.
12. Ефимова Е.Н., Бородин В.А. Экономические аспекты взаимодействия транспортно-логистических центров и перевозчика при реализации контейнерных перевозок // Экономика железных дорог. 2022. № 9. С. 35–42.
13. Кривошекова В.А., Левин А.В., Власова Н.В. Перспективы дальнейшего развития отрасли грузоперевозок железнодорожным транспортом в России // Цифровая экономика: перспективы развития и совершенствования : сб. науч. ст. III Междунар. науч.-практ. конф. Курск, 2022. С. 188–193.
14. Шестакова Е.С., Ашурматова Г.Т., Царегородцева Е.Ю. Транспортная система и ее роль в перевозочном процессе грузооборота // Инновации технических решений в машиностроении и транспорте : сб. ст. X Всерос. науч.-техн. конф. молодых ученых и студентов с междунар. участ. Пенза, 2024. С. 333–336.
15. Степанян Т.М. Проблемы совершенствования бизнес-процессов при организации транспортно-логистических услуг // Логистические возможности компаний в современных условиях : сб. ст. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. М., 2019. С. 29–33.
16. Царегородцева Е.Ю. Новые направления в развитии логистической деятельности в современных условиях // Экономика железных дорог. 2024. № 4. С. 29–37.
17. Годовой отчет АО «ОТЛК ЕРА» за 2023 г. // UTLC Eurasian Rail Alliance : сайт. URL : https://annreport2023.utlc.com/UTLC_ERA-AR-2023-rus.pdf (дата обращения 03.03.2025).
18. Иванкова Л.Н., Иванков А.Н., Волкова С.Г. Формирование опорной сети транспортно-логистических комплексов // Инновационные технологии на железнодорожном транспорте : сб. тр. науч.-практ. конф. с междунар. участием. М., 2022. С. 177–183.
19. Динец Д.А., Джавршян А.Г., Шматкова Т.В. Нехватка кадров в новом проекте федерального назначения «БАМ-2» // Экономика и предпринимательство. 2023. № 9 (158). С. 330–335.
20. Меренков А.О., Гришкина А.В. Современное состояние и проблемные вопросы функционирования предприятий транспортно-логистического бизнеса // Экономика строительства. 2024. № 7. С. 85–88.
21. Гуреев П.М. Актуальные вопросы оценки эффективности транспортно-логистического бизнеса на железнодорожном транспорте // Вестник транспорта. 2024. № 1. С. 13–14.

References

1. Rossiiskie zheleznye dorogi (Elektronnyi resurs) [Russian Railways (Electronic Resource)]: Available at: <http://www.rzd.ru> (Accessed March 3, 2025).
2. Anosova L.A., Korzhubayev A.G., Panov A.N., Vikhanskii O.S., Potapov V.Ya., Ostrovskii A.V., Renzin O.M., Zaverskii S.M., Kononova V.Yu., Filimonova I.V., Eder L.V., Bakhturov A.S., Bezryadin M.V., Kartashov S.V., Mishenin M.V., Nevedeev A.V., Plekhanov D.A., Rasputin M.V., Saunin O.V., Sergeev A.S., Stollyar V.A., Yudin D.V. et al. Stsenarii razvitiya Vostochnoi Sibiri i rossiiskogo Dal'nego Vostoka v kontekste politicheskoi i ekonomicheskoi dinamiki Aziatsko-Tikhookeanskogo regiona do 2030 goda : analiticheskii doklad [Scenarios for the development of Eastern Siberia and the Russian Far East in the context of the political and economic dynamics of the Asia-Pacific region until 2030 : an analytical report]. Moscow: Unitorial URSS Publ., 2011. 120 p. Available at: <http://econom.nsc.ru/ieie/Izdan/trudi/korjubayev/doklad.pdf> (Accessed March 3, 2025).
3. Departament ekonomicheskoi kon'yunktury i strategicheskogo razvitiya (Elektronnyi resurs) [Department of economic conditions and strategic development (Electronic resource)]. Available at: <http://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=203> (Accessed March 3, 2025).
4. Rynok logisticheskogo outsorsinga: itogi 2022 g., otsenka 2023 g., prognoz 2026 g. (Elektronnyi resurs) [Logistics outsourcing market: results 2022, assessment 2023, forecast 2026 (Electronic resource)]. Available at: <http://ma-research.ru/research/item/395-gynok-logisticheskogo-outsorsinga-itogi-2022-g-otsenka-2023-g-i-prognoz-do-2026-g.html>

research.ru/research/item/395-rynok-logisticheskogo-autsorsinga-itogi-2022-g-otsenka-2023-g-i-prognoz-do-2026-g.html (Accessed March 3, 2025).

5. Transport (Elektronnyi resurs) [Transport (Electronic Resource)]. Available at: <http://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (Accessed March 3, 2025).

6. Perfil'eva P.V., Kashkarev A.S., Vlasova N.V. Innovatsionnye podkhody k sovershenstvovaniyu kachestva pre-dostavlenniy uslug klientam zheleznodorozhnogo transporta [Innovative approaches to improving the quality of services provided to railway transport customers]. *Sbornik nauchnykh statei XII Vserossiiskoi nauchno-tekhnicheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem «Sovremennye innovatsii v nauke i tekhnike»* [Proceedings of the XII All-Russian Scientific and Technical Conference with international participation «Modern innovations in science and technology»]. Kursk, 2022, pp. 193–196.

7. Kapskii P.D., Ivut' R.B. Sravnitel'nyi analiz potentsiala ekspeditorov i logisticheskikh operatorov na rynke transportno-logisticheskikh uslug respubliki Belarus' [Comparative analysis of the potential of freight forwarders and logistics operators in the market of transport and logistics services of the Republic of Belarus]. *Innovatsionnyi transport* [Innovative transport], 2024, no 2 (52), pp. 34–36.

8. Vlasova N.V., Olentsevich V.A. Sovershenstvovanie protsessov transportno-logisticheskogo biznes-bloka po realizatsii proekta predostavlenniy kompleksa uslug [Improving the processes of the transport and logistics business block for the implementation of a project for providing a range of services]. *Materialy VI Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii (s mezhdunarodnym uchastiem) «Obrazovanie – Nauka – Proizvodstvo»* [Proceedings of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference (with international participation) «Education – Science – Production»]. Chita, 2022, Vol. 1, pp. 262–270.

9. Rasporiyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 27.11.2021 g. № 3363-r «Ob utverzhdenii Transportnoi strategii Rossiiskoi Federatsii do 2030 goda s prognozom na period do 2035 goda» [Decree of the Government of the Russian Federation No 3363-r dated November 27, 2021 «On the approval of the Transport Strategy of the Russian Federation until 2030 with a forecast for the period up to 2035»].

10. Vlasova N.V. Sovremennye servisy i uslugi, predostavlyayemye klientam zheleznodorozhnogo transporta v novykh ekonomicheskikh usloviyakh [Modern services and services provided to railway transport customers in new economic conditions]. *Materialy VIII Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Avtomobilestroenie: proektirovanie, konstruirovaniye, raschet i tekhnologii remonta i proizvodstva»* [Proceedings of the VIII All-Russian Scientific and Practical Conference «Automotive industry: design, construction, calculation and technologies of repair and production»]. Izhevsk, 2024, pp. 108–113.

11. Shpak A.S. Otsenka konkurentnoi pozitsii transportno-logisticheskoi kompanii na rynke transportno-ekspeditorskikh uslug [Assessing the competitive position of a transport and logistics company in the market of transport and forwarding services]. *Monografiya «Pravo i ekonomicheskoe razvitiye: aktual'nye voprosy»* [Monograph «Law and economic development»]. Cheboksary, 2024, pp. 67–81.

12. Efimova E.N., Borodina V.A. Ekonomicheskie aspekty vzaimodeistviya transportno-logisticheskikh tsentrov i perevozchika pri realizatsii konteynernykh perevozok [Economic aspects of interaction between transport and logistics centers and the carrier in the implementation of container transportation]. *Ekonomika zheleznikh dorog* [Economics of Railways], 2022, no 9, pp. 35–42.

13. Krivoshchekova V.A., Levin A.V., Vlasova N.V. Perspektivy dal'neishego razvitiya otrasli gruzoperevozok zheleznodorozhnym transportom v Rossii [Prospects for further development of the rail freight transportation industry in Russia]. *Sbornik nauchnykh statei III Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Tsifrovaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya»* [Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference «Digital economy: prospects for development and improvement»]. Kursk, 2022, pp. 188–193.

14. Shestakova E.S., Ashurmatova G.T., Tsaregorodtseva E.Yu. Transportnaya sistema i ee rol' v perevozochnom protsesse gruzooborota [The transport system and its role in the transportation process of cargo turnover]. *Sbornik statei X Vserossiiskoi nauchno-tekhnicheskoi konfe-rentsii molodykh uchenykh i studentov s mezhdunarodnym uchastiem «Innovatsii tekhnicheskikh reshenii v mashinostroenii i transporte»* [Proceedings of the X All-Russian Scientific and Technical Conference of Young Scientists and Students with international participation «Innovations of technical solutions in mechanical engineering and transport»]. Penza, 2024, pp. 333–336.

15. Stepanyan T.M. Problemy sovershenstvovaniya biznes-protsessov pri organizatsii transportno-logisticheskikh uslug [Problems of improving business processes when organizing transport and logistics services]. *Sbornik statei po materialam Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Logisticheskie vozmozhnosti kompanii v sovremennykh usloviyakh»* [Proceedings of the International Scientific and Practical Conference «Logistics capabilities of companies in modern conditions»]. Moscow, 2019, pp. 29–33.

16. Tsaregorodtseva E.Yu. Novye napravleniya v razvitii logisticheskoi deyatel'nosti v sovremennykh usloviyakh [New directions in the development of logistics activities in modern conditions]. *Ekonomika zheleznikh dorog* [Economics of railways], 2024, no 4, pp. 29–37.

17. Godovoi otchet AO «OTLK ERA» za 2023 g. (elektronnyi resurs) [UTLC ERA JSC Annual Report for 2023 (electronic resource)]. Available at: https://annreport2023.utlc.com/UTLC_ERA-AR-2023-rus.pdf (Accessed March 3, 2025).

18. Ivankova L.N., Ivankov A.N., Volkova S.G. Formirovaniye opornoj seti transportno-logisticheskikh kompleksov [Formation of a backbone network of transport and logistics complexes]. *Sbornik trudov nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem «Innovatsionnye tekhnologii na zheleznodorozhnym transporte»* [Proceedings of the scientific and practical conference with international participation «Innovative technologies in railway transport»]. Moscow, 2022, pp. 177–183.

19. Dinets D.A., Dzhavrshyan A.G., Shmatkova T.V. Nekhvataka kadrov v novom proekte federal'nogo naznacheniya «BAM-2» [Shortage of personnel in the new federal project «BAM-2»]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and entrepreneurship], 2023, no 9 (158), pp. 330–335.

20. Merenkov A.O., Grishkina A.V. Sovremennoe sostoyanie i problemnye voprosy funktsionirovaniya predpriyatii transportno-logisticheskogo biznesa [Current state and problematic issues of functioning of transport and logistics business enterprises]. *Ekonomika stroitel'stva* [Economics of construction], 2024, no 7, pp. 85–88.

21. Gureev P.M. Aktual'nye voprosy otsenki effektivnosti transportno-logisticheskogo biznesa na zheleznodorozhnom transporte [Actual issues of assessing the effectiveness of the transport and logistics business in railway transport]. *Vestnik transporta* [Bulletin of Transport], 2024, no 1, pp. 13–14.

Информация об авторах

Власова Наталья Васильевна, кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры управления эксплуатационной работой, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск; e-mail: natalya.vlasova.76@list.ru.

Information about the authors

Natal'ya V. Vlasova, Ph.D. in Engineering Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Operation Work Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk; e-mail: natalya.vlasova.76@list.ru.