

Научная статья

УДК 338.47

DOI 10.24888/2949-2793-2024-5-8-17

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩИХ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Р.М. Мухаметшин

Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина
(Елец, Россия)

***Аннотация.** В статье обзревается анализ и оценка существующих инструментов стратегического планирования в железнодорожном транспорте. Основываясь на комплексном обзоре литературы и анализе практик ведущих железнодорожных компаний, исследование выявляет ключевые аспекты и методы, используемые для разработки стратегий развития отрасли. В статье рассматриваются различные подходы к стратегическому планированию, включая SWOT-анализ, PEST-анализ, сценарное планирование и сбалансированную систему показателей. Особое внимание уделяется оценке эффективности этих инструментов в контексте адаптации железнодорожной отрасли к современным экономическим, технологическим и социальным вызовам. Статья предлагает рекомендации по усовершенствованию процесса стратегического планирования, направленные на повышение конкурентоспособности и устойчивого развития железнодорожного транспорта.*

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, SWOT-анализ, PEST-анализ, сценарное планирование, сбалансированная система показателей, конкурентоспособность, устойчивое развитие.*

ANALYSIS AND EVALUATION OF EXISTING STRATEGIC PLANNING TOOLS IN RAILWAY TRANSPORT

R.M. Mukhametshin

Bunin Yelets State University
(Yelets, Russia)

***Abstract.** The article reviews the analysis and evaluation of existing strategic planning tools in railway transport. Based on a comprehensive review of the literature and analysis of the practices of leading railway companies, the study identifies key aspects and methods used to develop strategies for the development of the industry. The article discusses various approaches to strategic planning, including SWOT analysis, PEST analysis, scenario planning and a balanced scorecard. Special attention is paid to evaluating the effectiveness of these tools in the context of adapting the railway industry to modern economic, technological and social challenges. The article offers recommendations for improving the strategic planning process aimed at improving the competitiveness and sustainable development of railway transport.*

***Keywords:** strategic planning, SWOT analysis, PEST analysis, scenario planning, balanced scorecard, competitiveness, sustainable development.*

Современный железнодорожный транспорт сталкивается с рядом вызовов, включая необходимость адаптации к быстро меняющимся экономическим условиям, технологическому прогрессу и возрастающим требованиям к экологической устойчивости и качеству услуг. В этом контексте стратегическое планирование выступает как ключевой инструмент, позволяющий железнодорожным компаниям формировать долгосрочную перспективу развития и обеспечивать их конкурентоспособность и устойчивое развитие. Целью данной статьи является анализ и оценка существующих инструментов стратегического планирования, применяемых в железнодорожном транспорте, для выявления их эффективности и возможностей усовершенствования.

Исследование охватывает широкий спектр инструментов, от традиционных методов анализа внешней и внутренней среды до более сложных системных подходов и моделей. Акцент делается на том, как эти инструменты могут быть интегрированы в процессы стратегического управления для повышения адаптивности и инновационной активности железнодорожных компаний. Основываясь на обзоре литературы и примеров из практики ведущих железнодорожных операторов, статья предлагает пути усовершенствования стратегического планирования в железнодорожной отрасли, с целью достижения высокой экономической эффективности и социальной ответственности.

В статье проводится анализ и оценка существующих инструментов стратегического планирования, применяемых в железнодорожном транспорте, с целью выявления их эффективности и определения возможностей для усовершенствования. Стратегическое планирование в железнодорожной отрасли представляет собой комплексный процесс, направленный на формирование долгосрочной стратегии развития, учитывающей как текущие тренды и вызовы, так и потенциальные возможности для роста и инноваций.

В конце XX века российские железные дороги столкнулись с серьезными проблемами, включая устаревание основных фондов, техническую и технологическую отсталость, а также хронический дефицит финансовых ресурсов. Эти проблемы не были специфичны только для России. Большинство железных дорог мира в 70-80-х годах XX века также столкнулись с подобными сложностями, когда темпы углубления проблем опережали темпы обновления и развития отрасли. Это становилось серьезным препятствием для поддержания гарантированного уровня надежности, безопасности и эффективности функционирования железных дорог [2, 19, 20].

В контексте стратегического планирования проблемы, с которыми столкнулась отрасль железнодорожного транспорта в России, могут быть анализированы и решены с помощью различных инструментов стратегического планирования:

- SWOT и PEST анализ;
- Портеров анализ пяти сил;
- Анализ стейкхолдеров;
- Анализ конкурентов;
- Анализ цепочки ценности;
- Балансированная система показателей (BSC);
- Сценарное планирование;
- Прогнозирование;
- Стратегическое картографирование.

Основываясь на анализе «Проекта Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года» и опираясь на фундаментальные работы в области экономики железнодорожного транспорта, такие как «Экономика железнодорожного транспорта» Н. П. Терешинной, Б. М. Лapidуса и «Транспортный маркетинг» В. Г. Галабурда можно осуществить SWOT-анализ [8, 21].

**SWOT - анализ стратегического планирования железнодорожной
отрасли Российской Федерации**

Стороны	Описание
Сильные стороны	Большая территория охвата и высокая пропускная способность системы.
	Достаточное количество квалифицированного персонала.
	Потенциал для перевозки больших объемов грузов и пассажиров.
	Наличие развитой логистической инфраструктуры и терминалов, способствующих эффективной организации грузоперевозок.
	Развитая сеть железнодорожных магистралей, соединяющих ключевые экономические центры и регионы, что обеспечивает стратегическое преимущество для внутренних и международных перевозок.
Слабые стороны	Устаревший подвижной состав и инфраструктура.
	Отставание в технологическом развитии.
	Низкая грузоподъемность грузовых вагонов, неэффективные процессы погрузки и выгрузки.
	Отсутствие современного высокоскоростного подвижного состава.
	Низкий уровень специализации вагонов.
	Низкий уровень автоматизации и внедрения интеллектуальных транспортных систем для повышения безопасности и эффективности перевозок.
	Вопросы регуляторного и тарифного регулирования, которые могут затруднять внедрение инноваций и привлечение инвестиций.
Возможности	Развитие инновационных технологий и модернизация подвижного состава.
	Разработка и внедрение эффективных систем управления и планирования.
	Расширение спектра услуг для пассажиров и клиентов грузоперевозок.
	Сотрудничество с зарубежными партнерами для обмена опытом и технологиями.
	Внедрение электропоездов и использование альтернативных источников энергии.
	Внедрение цифровых технологий для улучшения качества обслуживания клиентов и оптимизации процессов управления перевозками.
Угрозы	Увеличение конкуренции со стороны автомобильного и авиатранспорта.
	Ограничения по финансированию и инвестициям.
	Возможные технические сбои и аварии из-за старения подвижного состава.
	Экологические риски и требования к сокращению выбросов.
	Ограниченные бюджеты
	Ужесточение международных норм и стандартов в области экологии.

Данный анализ позволяет сформулировать комплексные рекомендации по усовершенствованию стратегии развития, основываясь на текущем состоянии отрасли и перспективных направлениях ее развития. В таблице 1 представлен SWOT-анализ, который систематизирует ключевые факторы, влияющие на развитие ОАО «РЖД», и подчеркивает необходимость комплексного подхода к стратегическому планированию в железнодорожной отрасли Российской Федерации.

SWOT-анализ стратегического планирования в железнодорожной отрасли Российской Федерации выявляет значительные возможности для улучшения и модернизации, несмотря на существующие вызовы. Развитие инновационных технологий и сотрудничество с международными партнерами предоставляют отрасли шанс преодолеть технологическое отставание и устаревание инфраструктуры, укрепляя её конкурентоспособность. Однако, для реализации этих возможностей требуется активное привлечение инвестиций и внимание к устойчивому развитию, с учетом возрастающих экологических стандартов и норм.

Опираясь на значимые труды в сфере экономики железнодорожного транспорта и предпринимательства, такие как «Стратегический менеджмент» авторства М. И. Горевая, а также «Стратегический анализ внешней среды предприятия» Н. М. Сербулова и И. В. Баранова [7, 17]. В контексте данного подхода, PEST-анализ выступает как инструмент для детального осмысления внешних факторов (таблица 2), оказывающих влияние на

железнодорожную отрасль России, подчеркивая важность адаптивного и многоаспектного стратегического управления для обеспечения динамичного развития ОАО «РЖД».

Проведенный PEST – анализ внешних факторов, влияющих на стратегическое развитие железнодорожной отрасли Российской Федерации, особое внимание следует уделить технологическим и социальным аспектам. Акцент на цифровизацию и внедрение инновационных технологий в подвижной состав и инфраструктуру станет ключом к повышению эффективности и безопасности перевозок, а также к сокращению эксплуатационных расходов. Социальные изменения, включая растущие требования к качеству услуг и экологическому сознанию, требуют от отрасли адаптации к новым условиям и ориентации на устойчивое развитие.

Таблица 2

PEST - анализ внешних факторов, влияющих на стратегическое развитие железнодорожной отрасли Российской Федерации

Стороны	Описание
Политические	Государственная поддержка: Железнодорожная отрасль в России традиционно получает значительную поддержку со стороны государства, в том числе финансирование крупных проектов и модернизацию инфраструктуры.
	Регулирование отрасли: Строгие нормы и правила регулирования могут как способствовать, так и ограничивать развитие отрасли, влияя на операционную эффективность и внедрение инноваций.
Экономические	Инвестиции в инфраструктуру: Экономические условия и доступность финансирования влияют на возможности для расширения и модернизации железнодорожной сети.
	Цены на энергоносители: Колебания цен на топливо могут оказывать влияние на операционные расходы железнодорожного транспорта.
Социальные	Изменение требований пассажиров и грузоотправителей: Растущие ожидания в отношении качества услуг, скорости доставки и удобства пользования требуют от отрасли адаптации и инноваций.
	Экологическое сознание: Увеличение общественного давления на снижение воздействия на окружающую среду и переход к более экологичным видам транспорта.
Технологические	Цифровизация: Внедрение цифровых технологий, таких как большие данные, искусственный интеллект и автоматизация, может существенно повысить эффективность и безопасность железнодорожных перевозок.
	Инновации в подвижном составе и инфраструктуре: Разработка и внедрение новых технологий в подвижной состав и строительство железнодорожных путей могут улучшить пропускную способность и сократить эксплуатационные расходы.

В этом контексте крайне важно перейти к следующему этапу аналитической работы – применению других стратегических инструментов анализа, которые дополняют и углубят понимание стратегической картины. Один из таких инструментов – сценарное планирование, представляет собой метод стратегического планирования, который позволяет организациям адаптироваться к неопределенному будущему, разрабатывая различные сценарии развития событий и определяя стратегии. Опираясь на труды в сфере экономики железнодорожного транспорта и предпринимательства, такие как «Планирование в структурных подразделениях железнодорожного транспорта» Ю. Д. Петрова, А. И. Купорова, и Л. В. Шкурина, а также «Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии» Джилл Рингланда [13, 16].

Применительно к железнодорожной отрасли Российской Федерации, сценарное планирование может охватывать широкий спектр факторов, включая экономические колебания, технологические инновации, изменения в политической и социальной сферах, а также экологические вызовы (таблица 3).

Упор в сценарном планировании для железнодорожной отрасли России должен быть сделан на гибкость и адаптивность стратегий развития, учитывая широкий диапазон потенциальных изменений внешней среды. Особое внимание следует уделить

технологическим инновациям и экологической устойчивости, поскольку эти аспекты становятся все более значимыми для обеспечения долгосрочного успеха и конкурентоспособности отрасли в условиях глобальных вызовов.

Таблица 3

Основные аспекты сценарного планирования для железнодорожной отрасли

Сценарий	Описание
Экономические изменения	Разработка сценариев, учитывающих колебания мировых и национальных экономик, включая цены на энергоносители, инвестиционный климат и спрос на перевозки.
Технологические изменения	Планирование на основе потенциального внедрения новых технологий, таких как автоматизация, цифровизация и электромобильность, которые могут радикально изменить операционную модель железнодорожного транспорта.
Политические и регуляторные изменения	Сценарии, предусматривающие изменения в законодательстве, транспортной политике и международных отношениях, которые могут повлиять на доступ к рынкам и условия ведения бизнеса.
Социальные тренды	Адаптация к изменениям в общественных ожиданиях и предпочтениях, включая увеличение спроса на устойчивые и экологически чистые виды транспорта, а также улучшение качества и доступности услуг.
Экологические вызовы	Планирование с учетом возможных экологических ограничений и требований к сокращению выбросов углерода, что может потребовать значительных изменений в использовании энергии и технологиях.

Переход к балансирующей системе показателей (BSC, Balanced Scorecard) является логическим продолжением аналитической работы в рамках стратегического планирования железнодорожной отрасли Российской Федерации. После глубокого анализа внешней среды через SWOT и PEST-анализы, а также учета разнообразных сценариев будущего развития и основных аспектов сценарного планирования, BSC предоставляет комплексную методологию для перевода стратегических целей в конкретные, измеримые показатели успеха. Этот подход позволяет не только оценить текущее положение отрасли, но и определить ключевые направления её развития, сфокусировав внимание на четырех основных перспективах (таблица 4).

Таблица 4

Ключевые направления развития по балансирующей системе показателей BSC (Balanced Scorecard) для железнодорожной отрасли

Перспектива	Описание
Финансовая	Оценка экономической эффективности, рентабельности и стоимостного роста отрасли.
	Анализ инвестиционной привлекательности и возможностей для улучшения финансовых результатов.
Клиентская	Расширение рынка услуг и улучшение конкурентоспособности предложений.
	Удовлетворенность и лояльность клиентов, качество обслуживания.
Внутренние бизнес-процессы	Оптимизация операционной деятельности, повышение эффективности логистики и управления активами.
	Внедрение инновационных технологий и совершенствование управленческих процессов.
Обучение и развитие	Развитие человеческих ресурсов, повышение квалификации и профессионального уровня сотрудников.
	Внедрение культуры непрерывного обучения и инноваций.

Балансирующая система показателей помогает синтезировать и структурировать полученную информацию, обеспечивая эффективное стратегическое управление на основе данных. Реализация BSC в железнодорожной отрасли России позволит не только достигнуть стратегических целей, но и адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, обеспечивая устойчивое развитие и конкурентное преимущество на долгосрочную перспективу.

В данной статье был проведен всесторонний анализ и оценка инструментов стратегического планирования в контексте железнодорожного транспорта Российской Федерации. Исследование опиралось на обширный обзор академической литературы и практик, применяемых ведущими железнодорожными компаниями, что позволило выявить и систематизировать ключевые методы и подходы к формированию стратегий развития отрасли. Проанализировав такие инструменты, как SWOT-анализ, PEST-анализ, сценарное планирование и сбалансированную систему показателей, мы уделили внимание их эффективности и пригодности для адаптации железнодорожной отрасли к изменяющимся условиям внешней среды.

Значимость комплексного подхода к стратегическому планированию, который учитывает, как внутренние потенциалы и уязвимости отрасли, так и внешние возможности, и угрозы, возникающие в результате экономических, технологических и социальных изменений. Особое внимание уделено необходимости внедрения современных технологий, повышения качества услуг и устойчивого развития в ответ на растущие требования общества и экологические вызовы.

Таким образом, на основе проведенного анализа сформулированы рекомендации по совершенствованию процесса стратегического планирования в железнодорожной отрасли. Предложения направлены на укрепление конкурентоспособности и достижение устойчивого развития отрасли, что включает интеграцию инновационных решений, оптимизацию внутренних процессов и активное взаимодействие с ключевыми заинтересованными сторонами.

Список источников

1. Распоряжение Правительства РФ от 19.03.2019 № 466-р (ред. от 13.10.2022) «Об утверждении программы развития ОАО «РЖД» до 2025 года» (вместе с «Долгосрочной программой развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 года»). – URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/1201903210017.pdf> (дата обращения: 05.06.2023). - Режим доступа: Правительство Российской Федерации. - Текст: электронный.
2. Проект «Стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года». Изменения. Редакция от 29.04.2015. - URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/7/4341> (дата обращения: 05.06.2023). - Режим доступа: Министерство транспорта Российской Федерации. - Текст: электронный.
3. Акимов А.А. Технологии цифровой трансформации в транспортной отрасли: проблемы и перспективы / А.А. Акимов // Вестник транспорта. – 2021 – № 5 – С. 12-17.
4. Стратегическое управление: [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л. И. Евенко]. – Москва: Экономика, 1989. - 519 с.: ил.; 22 см.; ISBN 5-282-00652-9. – с. 23–25.
5. Архипов, В. М. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. М. Архипов, О. Р. Верховская // Стратегический менеджмент: международный сборник учебных пособий. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та экономики и финансов, 2007. – с. 86–94. – ISBN 978-5-7310-2172-2.
6. Генри, М. Стратегическое управление: искусство разработки и реализации стратегии / М. Генри // Стратегическое управление: международный сборник научных трудов. – Москва: Вильямс, 2006. – с. 65–67.
7. Горевая, М.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / НОУ ВПО Московская акад. предпринимательства при Правительстве Москвы, Благовещенский фил.; [авт.-сост. М. И. Горевая и др.]. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2010. - 201, [1] с.: ил., портр., табл.; 20 см.; ISBN 978-5-7782-1407-1
8. Галабурда В.Г. Транспортный маркетинг: учебник для студентов вузов железнодорожного транспорта / [В. Г. Галабурда и др.]; под ред. В. Г. Галабурды. - Изд.

перераб. и доп. - Москва: ФГОУ «Учебно-методический центр по образованию на ж.-д. трансп.», 2011. - 450, [1] с.: ил., табл.; 21 см. - (Учебник) (Высшее профессиональное образование. Экономика и управление на предприятиях железнодорожного транспорта); ISBN 978-5-9994-0048-2 (в пер.)

9. Дмитренко Д.А. Стратегический подход в развитии ОАО «РЖД» как инструмент эффективного функционирования железнодорожного транспорта России // Вопросы совершенствования системы государственного управления в современной России: Международный сборник научных статей / Под общей редакцией Л.В. Фотиной. – Москва: ООО «МАКС Пресс». Москва, 2018. – с. 102–107.

9. Евдокимова Е.Н., Сеславин А.И., Сеславина Е.А. Разработка рекомендаций поддержки принятия решений при формировании инвестиционного проекта «Повышение безопасности движения» на железнодорожном транспорте // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 3. – с. 791–804. – doi: 10.18334/errp.10.3.100670.

10. Криничева А.Э., Рубченко Д.С. Принципы формирования стоимости жизненного цикла объектов при разработке технико-экономической оценки проекта развития железнодорожной инфраструктуры // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – № 7. – с. 1863–1874. – doi: 10.18334/errp.11.7.112331.

11. Макаренко А.С. Стратегические ориентиры в развитии железнодорожного транспорта России и стран Европейского Союза (сопоставительный анализ): автореф. дис. ... канд. экон. наук / Макаренко Анна Сергеевна. – Москва, 2008. – 25 с.

12. Пехтерев Ф.С. Инновационный путь стратегического развития железнодорожного транспорта – драйвер роста экономики России // Экономика железных дорог. – 2017. – № 4. – с. 13–21.

13. Петров Ю.Д., Купоров А. И., Шкурина Л. В. Планирование в структурных подразделениях железнодорожного транспорта: учебник для студентов вузов железнодорожного транспорта / Ю. Д. Петров, А. И. Купоров, Л. В. Шкурина. - Москва: Учебно-метод. центр по образованию на ж.-д. трансп., 2008. - 306, [1] с.: ил., табл.; 21 см. - (Высшее профессиональное образование).; ISBN 978-5-89035-534-8.

14. Подсорин, В. А., Жаков В.В., Самоделова Ю.А. Цифровизация документооборота – приоритет развития транспортной системы и повышения уровня конкурентоспособности транспортных услуг // Транспортное дело России. – 2021. – № 6. – С. 85–88. – doi: 10.52375/20728689_2021_6_85.

15. Проценко И.О., Агафонов Д.В., Нос В.А. Государственная поддержка развития скоростного сообщения на железнодорожной инфраструктуре в современных условиях // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 3. – С. 775–790. – doi:10.18334/errp.10.3.100698.

16. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии // Джилл Рингланд; [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. - 2-е изд. - Москва [и др.]: Диалектика, 2008. - 559 с.: ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-8459-1270-1 (В пер.)

17. Сербулова Н.М., Баранова И.В. Стратегический анализ внешней среды предприятия // учебное пособие / Н. М. Сербулова, И. В. Баранова; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донской государственный технический университет». – Ростов-на-Дону: ДГТУ, 2022 (Ростов-на-Дону). - 41 с.: табл.; 21 см.; ISBN 978-5-7890-2064-7 : 100 экз.15.

18. Сидорова В.А. Стратегический анализ как инструмент стратегического планирования деятельности предприятий железнодорожного транспорта // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаем будущее: сборник статей XII Международной научно-практической конференции: в 2-х частях, Пенза, 10 октября 2017 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.). Пенза, 2017. – с. 91–95.

19. Степаненкова, Н. М. Развитие рынка услуг железнодорожного транспорта / Н. М. Степаненкова, Р. М. Мухаметшин // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 827-838. – DOI 10.18334/err.13.3.117231. – EDN TPTHGF.
20. Степаненкова, Н. М. Экономическая необходимость стратегического планирования развития услуг железнодорожного транспорта / Н. М. Степаненкова, Р. М. Мухаметшин // Вопросы отраслевой экономики. – 2023. – № 3(3). – С. 16-22. – DOI 10.24888/2949-2793-2023-3-16-22. – EDN MHJBXO.
21. Терешина Н.П. Экономика железнодорожного транспорта: учебник для студентов вузов железнодорожного транспорта под ред. Н. П. Терешиной, Б. М. Лапидуса. - Москва: Учеб.-методический центр по образованию на ж.-д. трансп., 2011. - 674, [1] с.: ил., табл.; 21 см. - (Высшее профессиональное образование).; ISBN 978-5-9994-0067-3
22. Транспорт России. Информационно-статистический бюллетень. Январь-сентябрь 2022 года. Министерство транспорта Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/7/12182> (дата обращения: 27.01.2023).
23. Утешев А.С. Цели и индикаторы развития транспортного комплекса РФ, приоритеты транспортной политики // Труды 80-й студенческой научно-практической конференции РГУПС: Секция «Эксплуатация железных дорог», Воронеж, 21–23 апреля 2021 года: Воронеж: филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Ростовский государственный университет путей сообщения» в г. Воронеж. Воронеж, 2021. – с. 148–150.
24. Федотов Д.В. Проблемы структурной несбалансированности развития российского рынка железнодорожных контейнерных перевозок // Транспортное дело России. – 2011. – № 3. – с. 68–70.
25. Цевелев А.В. Стратегическое развитие материально-технического обеспечения железнодорожного транспорта. – Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М» – (Научная мысль), 2021. – 229 с.

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/19/2019 No. 466-r (as amended on 10/13/2022) «On Approval of the Development Program of JSC Russian Railways until 2025» (together with the «Long-term development Program of Open Joint Stock Company Russian Railways until 2025»). – URL: <http://static.government.ru/media/acts/files/1201903210017.pdf> (date of application: 06/05/2023). - Access mode: Government of the Russian Federation. - Text: electronic.
2. The project «Strategies for the development of railway transport in the Russian Federation until 2030». Changes. Edition dated 04/29/2015. - URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/7/4341> (date of application: 06/05/2023). - Access mode: Ministry of Transport of the Russian Federation. - Text: electronic.
3. Akimov A.A. Technologies of digital transformation in the transport industry: problems and prospects / A.A. Akimov // Bulletin of transport. – 2021 – No. 5 – pp. 12-17.
4. Strategic management: [Trans. from English] / I. Ansoff; [Scientific ed. and auth. introductory article, pp. 11-32, L. I. Evenko]. – Moscow: Ekonomika, 1989. - 519 p.: ill.; 22 cm.; ISBN 5-282-00652-9. – pp. 23-25.
5. Arkhipov, V. M. Strategic management: a textbook /V. M. Arkhipov, O. R. Verkhovskaya // Strategic management: An international collection of textbooks. – St. Petersburg: Publishing House of the St. Petersburg State University of Economics and Finance, 2007. – pp. 86-94. – ISBN 978-5-7310-2172-2.
6. Henry, M. Strategic management: the art of strategy development and implementation / M. Henry // Strategic management: International collection of scientific papers. – Moscow: Williams, 2006. – pp. 65-67.

7. Gorevaya, M.I. Strategic management // Textbook / NOU VPO Moscow Academy. entrepreneurship under the Government of Moscow, Blagoveshchensk phil.; [auth.-comp. M. I. Gorevaya et al.]. - Novosibirsk: NSTU Publishing House, 2010. - 201, [1] p.: ill., port., table.; 20 cm.; ISBN 978-5-7782-1407-1

8. Galaburda V.G. Transport marketing // Textbook for students of universities of railway transport / [V. G. Galaburda et al.]; edited by V. G. Galaburdy. - Ed. reprint. and add. - Moscow: Federal State Educational Institution «Educational and Methodological Center for Education on railway transport.», 2011. - 450, [1] S.: ill., table; 21 cm. - (Textbook) (Higher professional education. Economics and Management at railway transport enterprises).; ISBN 978-5-9994-0048-2 (in trans.)

9. Dmitrenko D.A. Strategic approach in the development of JSC «Russian Railways» as a tool for the effective functioning of Russian railway transport // Issues of improving the system of public administration in modern Russia: International collection of scientific articles / Edited by L.V. Fotina. – Moscow: MAX Press LLC. Moscow, 2018. – pp. 102-107.

9. Evdokimova E.N., Seslavin A.I., Seslavina E.A. Development of recommendations for decision-making support in the formation of the investment project «Improving traffic safety» in railway transport // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2020. – No. 3. – pp. 791-804. – doi: 10.18334/epp.10.3.100670.

10. Krinicheva A.E., Rubchenko D.S. Principles of forming the cost of the life cycle of objects in the development of a technical and economic assessment of a railway infrastructure development project // Economics, entrepreneurship and Law. – 2021. – No. 7. – c. 1863-1874. – doi: 10.18334/epp.11.7.112331.

11. Makarenko A.S. Strategic guidelines in the development of railway transport in Russia and the countries of the European Union (comparative analysis). / specialty 08.00.14 «World Economy»: abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences / Makarenko Anna Sergeevna. – Moscow, 2008. – 25 p.

12. Pekhterev F.S. Innovative way of strategic development of railway transport – a driver of economic growth in Russia // Economics of railways. – 2017. – No. 4. – pp. 13-21.

13. Petrov Yu.D., Kuporov A. I., Shkurina L. V. Planning in structural divisions of railway transport // Textbook for students of universities of railway transport / Yu.D. Petrov, A. I. Kuporov, L. V. Shkurina. - Moscow: Educational method. The Center for Education at the railway station., 2008. - 306, [1] S.: ill., table; 21 cm. - (Higher professional education).; ISBN 978-5-89035-534-8.

14. Podsorin, V. A., Zhakov V.V., Samodelova Yu.A. Digitalization of document management – a priority for the development of the transport system and increasing the competitiveness of transport services // Transport business of Russia. - 2021. – No. 6. – pp. 85-88. – doi: 10.52375/20728689_2021_6_85.

15. Protsenko I.O., Agafonov D.V., Nos. V.A. State support for the development of high-speed communication on railway infrastructure in modern conditions // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2020. – No. 3. – pp. 775-790. – doi:10.18334/epp.10.3.100698.

16. Ringland D. Scenario planning for business strategy development // Jill Ringland; [trans. from the English by O. L. Pelyavsky]. - 2nd ed. - Moscow [et al.]: Dialectics, 2008. - 559 p.: ill., table; 24 cm.; ISBN 978-5-8459-1270-1 (In trans.)

17. Serbulova N.M., Baranova I.V. Strategic analysis of the external environment of the enterprise // textbook / N. M. Serbulova, I. V. Baranova; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Don State Technical University». - Rostov-on-Don: Rostov-on-Don State Technical University, 2022 (Rostov-on-Don). - 41 p.: table; 21 cm.; ISBN 978-5-7890-2064-7 : 100 copies 15.

18. Sidorova V.A. Strategic analysis as a tool for strategic planning of railway transport enterprises // Science and education: preserving the past, creating the future: Collection of articles of the XII International Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Penza, October 10, 2017. – Penza: «Science and Education» (IP Gulyaev G.Yu.). Penza, 2017. – pp. 91-95.

19. Stepanenkova, N. M. Development of the railway transport services market / N. M. Stepanenkova, R. M. Mukhametshin // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2023. – Vol. 13, No. 3. – pp. 827-838. – DOI 10.18334/epp.13.3.117231. – EDN TPTHGF.
20. Stepanenkova, N. M. The economic necessity of strategic planning for the development of railway transport services / N. M. Stepanenkova, R. M. Mukhametshin // Issues of sectoral economics. – 2023. – № 3(3). – Pp. 16-22. – DOI 10.24888/2949-2793-2023-3-16-22. – EDN MHJBXO.
21. Tereshina N.P. Economics of railway transport // Textbook for students of universities of railway transport, edited by N. P. Tereshina, B. M. Lapidus. - Moscow: Educational and Methodological Center for Education on railway transport., 2011. - 674, [1] S.: ill., table; 21 cm. - (Higher professional education).; ISBN 978-5-9994-0067-3
22. Transport of Russia. Information and statistical bulletin. January-September 2022. Ministry of Transport of the Russian Federation. [electronic resource]. URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/7/12182> (date of application: 01/27/2023).
23. Uteshev A.S. Goals and indicators of the development of the transport complex of the Russian Federation, priorities of transport policy // Proceedings of the 80th student scientific and practical conference of the RSUPS: Section «Operation of railways», Voronezh, April 21-23, 2021: Voronezh: branch of the Federal State budgetary educational institution of higher education «Rostov State University of Railways» in Voronezh. Voronezh, 2021. – pp. 148-150.
24. Fedotov D.V. Problems of structural imbalance in the development of the Russian market of railway container transportation // Transport business of Russia. - 2011. – No. 3. – pp. 68-70.
25. Tsevelev A.V. Strategic development of logistics of railway transport. – Limited Liability Company «Scientific Publishing Center INFRA-M» – (Scientific thought), 2021. – 229 p.