

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)
Экономический факультет
Кафедра экономики и управления инновационными системами

КУРСОВАЯ РАБОТА
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ
В ОРГАНИЗАЦИИ

Работу выполнил _____ С. А. Скрынник
(подпись)
Направление подготовки _____ 27.03.05 Инноватика _____ курс 2
Направленность (профиль) Управление инновационными проектами и
трансфер технологий

Научный руководитель
канд. экон. наук, доц. _____ Н. Н. Аведисян
(подпись)
Нормоконтролер
канд. экон. наук, доц. _____ Н. Н. Аведисян
(подпись)

Краснодар
2024

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретические основы стратегического управления инновациями в организации.....	5
1.1 Понятие и сущность стратегии и стратегического развития компании	5
1.2 Инновационная стратегия и конкурентные преимущества	12
2 Анализ стратегического управления инновациями в ОАО «РЖД».....	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «РЖД».....	16
2.2 SWOT-анализ ОАО «РЖД».....	24
2.3 Стратегические задачи компании по управлению инновациям	27
3 Предложения и рекомендации по совершенствованию стратегического управления инновациями в ОАО «РЖД»	29
Заключение	35
Список использованных источников.....	37

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы заключается в том, что на современном этапе от выбора информационных систем и информационно-коммуникационных технологий во многом зависит эффективность существующих бизнес-процессов в любой организации, а следовательно, и экономическая эффективность всего предприятия в целом.

Целью данной работы является выработка предложений и рекомендаций по совершенствованию стратегического управления инновациями в ОАО «РЖД».

Для достижения данной цели необходимо выполнить ряд задач:

- рассмотреть теоретические основы стратегического управления инновациями в организации;
- проанализировать стратегическое управление инновациями в ОАО «РЖД»;
- на основе проведенного анализа разработать предложения и рекомендации по совершенствованию стратегического управления инновациями в ОАО «РЖД».

Предметом исследования является стратегическое управление инновациями.

Объектом исследования является ОАО «Российские железные дороги».

Данная работа состоит из введения, трех разделов основной части, заключения и списка использованной литературы.

Базой для написания данной исследовательской работы послужили научные труды отечественных и зарубежных исследователей, опубликованные в научных журналах, индексируемых Высшей аттестационной комиссией.

В работе применяются следующие методы проведения научного исследования: сравнительный анализ, аналогия, синтез, анализ нормативно-правовой базы, постановка гипотезы, индукция, дедукция.

1 Теоретические основы стратегического управления инновациями в организации

1.1 Понятие и сущность стратегии и стратегического развития компании

Современная компания осуществляет свою деятельность в условиях нестабильной внешней среды и высокого уровня конкуренции. Сложность определения перспектив развития и взаимодействия с другими участниками рынка приводит к необходимости разработки стратегии развития компании, учитывающей совокупность аспектов ее деятельности. Разработанная таким образом стратегия позволяет руководству принимать совокупность управленческих решений, оказывающих влияние на результативность работы компании и имеющие долгосрочные последствия.

Основы стратегического управления современной компанией формируются с учетом характерных черт развития внешней среды, конкурентного окружения, степени непредсказуемости будущих событий, обусловленных их стремительным развитием, с применением современных информационных и инновационных инструментов изучения внешней среды, что позволяет получить адекватный ответ со стороны компании в виде адаптивного реагирования на изменения.

Необходимо понимать, что процесс стратегического управления эффективностью деятельности хозяйствующего субъекта в современных условиях развития национальной экономики государства представляет собой сложную и взаимосвязанную систему элементов данного процесса [1].

Вопросу разработки стратегии и процессов стратегического развития посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. Наиболее известными исследователями данных вопросов являются Ансофф И., Котлер Ф., Минцберг Г., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Портер М., Зуб

А.Т., Кондрашова М.В., Фатхутдинов Р.А. и другие. Вместе с тем вопрос того, что именно является определяющим при разработке стратегии для конкретной компании, остается открытым.

Основной методологический сдвиг в теории стратегического управления произошел в начале XXI века, под влиянием работ Хамела Г. и Прахалада К.К., предложивших перейти от стратегического выбора к стратегическим изменениям – важным процессам, реализация которых затрагивает деятельность практически всей компании, но при этом способствует достижению поставленных целей. Успешность выбранной стратегии лежит в основе повышения конкурентоспособности, умения компании опережать конкурентов в развитии, фокусировании на инновациях и новых технологиях, лежащих в основе стратегической уникальности компаний [2].

Можно говорить о том, что в настоящее время ценность стратегического управления существенно возросла, так как уровень конкуренции в отдельных отраслях становится серьезной угрозой эффективной работы компаний, а непредсказуемость внешней среды создает существенные проблемы прогнозирования показателей перспективного развития. Как отмечают Казакова Н.А. и Шестаковский И.И., «происходящие изменения меняют цели деятельности компаний: от краткосрочных целей роста прибыли и эффективности использования ресурсов к увеличению доли рынка, финансовой стабильности в длительной перспективе, росту стоимости бизнеса, устойчивому развитию, повышению удовлетворенности стратегических стейкхолдеров результатами деятельности компании, повышению деловой репутации» [3].

В настоящее время среди различных определений понятия «стратегия» принято выделять две основные группы:

1) стратегия как направление движения и целевой ориентир (Ансофф И., Друкер П., Минцберг Г., Томпсон А., Чандлер А. и другие);

2) стратегия как план и сформированная система мер (Долгова А. И., Казакова Н. А., Прокопенко Е. А., Сысоева Е. В., Фомичев А. Н. и другие).

Рассмотрим данные группы определений более подробно. Основные определения стратегии, как целевого ориентира, были собраны в работе Беляевой Л.А.

Таблица 1.1 – Определение стратегии, как целевого ориентира [4]

Автор	Определение
Портер М.	«Стратегия представляет собой создание, посредством разнообразных действий, уникальной и ценной позиции»
Друкер П.	«Стратегия – это перспектива, основной способ действия организации, или иными словами «теория бизнеса» данной организации»
Минцберг Г.	«Стратегия – это ловкий прием, особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента»
Томпсон А.	«Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании»
Чандлер А.	«Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей»
Ансофф И.	«Стратегия – это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности»

Несмотря на схожесть отдельных определений, стоит отметить, что каждый автор, предложивший рассматривать стратегию определенным образом, сформулировал свое видение данной экономической категории.

Так, согласно определению, предложенному Чандлером А., стратегия представляет собой не только определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, но и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Ансофф И. обобщил определение стратегии, рассматривая ее как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Вторая группа определений рассматривает стратегию, как план и сформированную систему мер. Фомичев А. Н. определяет стратегию, как «наиболее фундаментальную составляющую конкурентоспособной позиции и перспектив» [5]. Здесь стратегическое управление выступает базисом

повышения конкурентоспособности компании, но не единственным способом достижения выгодного положения на рынке.

По мнению Долгова А. И. и Прокопенко Е. А., стратегия организации – это «деловая концепция на заданную стратегическую перспективу». При этом авторы отмечают, что конечной целью стратегического управления, который включает в себя формулирование стратегии, является выполнение миссии компании [6].

Сысоева Е. В. предлагает рассматривать стратегию, как «набор правил для принятия решений, которых компания придерживается в своей работе» [7]. Соответственно, для каждой компании будет свой набор правил принятия управленческих решений по стратегическому развитию, однако существуют общие, базовые требования как к элементам стратегии, так и последовательность выполнения работ по ее формулировке.

Казакова Н. А. определяет стратегию, как «процесс принятия решений на высшем уровне организационной иерархии» [8]. Перед принятием решений проводится стратегический анализ, причем в крупных компаниях он осуществляется на разных уровнях управления, а в небольших – сосредоточено в руках нескольких руководителей. Это позволяет осуществлять стратегическое управление компанией наиболее эффективно.

Следует отметить, что авторы, придерживающиеся первой концепции, и рассматривающие стратегию, как направление движения и целевой ориентир, являются основоположниками стратегического менеджмента, их труды лежат в основе дальнейшего развития теории стратегического управления. Однако авторы более поздних определений придерживаются концепции стратегии, как некоторого плана, содержащего конкретные инструменты развития компании, а не набор целей и задач.

На наш взгляд, развитие сущности стратегии, как экономической категории, и переход от «стратегия-цель», к «стратегия-план» связано с услужением факторов, влияющих на компанию и сложности постановки целей,

достижение которых планируется в отдаленной перспективе. Сегодня компания должна четко понимать свое текущее место на рынке и то положение, которое она стремится занять.

Виханский О.С. дает следующее определение, в рамках общей теории менеджмента: «стратегия – это планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей» [9]. В представленном определении сочетаются оба подхода: стратегия как целевой ориентир, а также стратегия как план. На наш взгляд, определение, предложенное Виханским О.С., в наибольшей степени отражает суть стратегии современной компании.

Также как и различных определений стратегии, существует большое количество ее видов, классифицируемых в зависимости от различных оснований. Одна из классификаций, разработанная Назаровым А. Г., представлена на рисунке 1.1 Автор отмечает, что существующее многообразие типов и определений стратегий, используемых в стратегическом управлении, затрудняет классификацию. На наш взгляд, многообразие видов стратегии позволяет компании выбрать ту, которая наиболее подходит в текущих условиях хозяйствования.

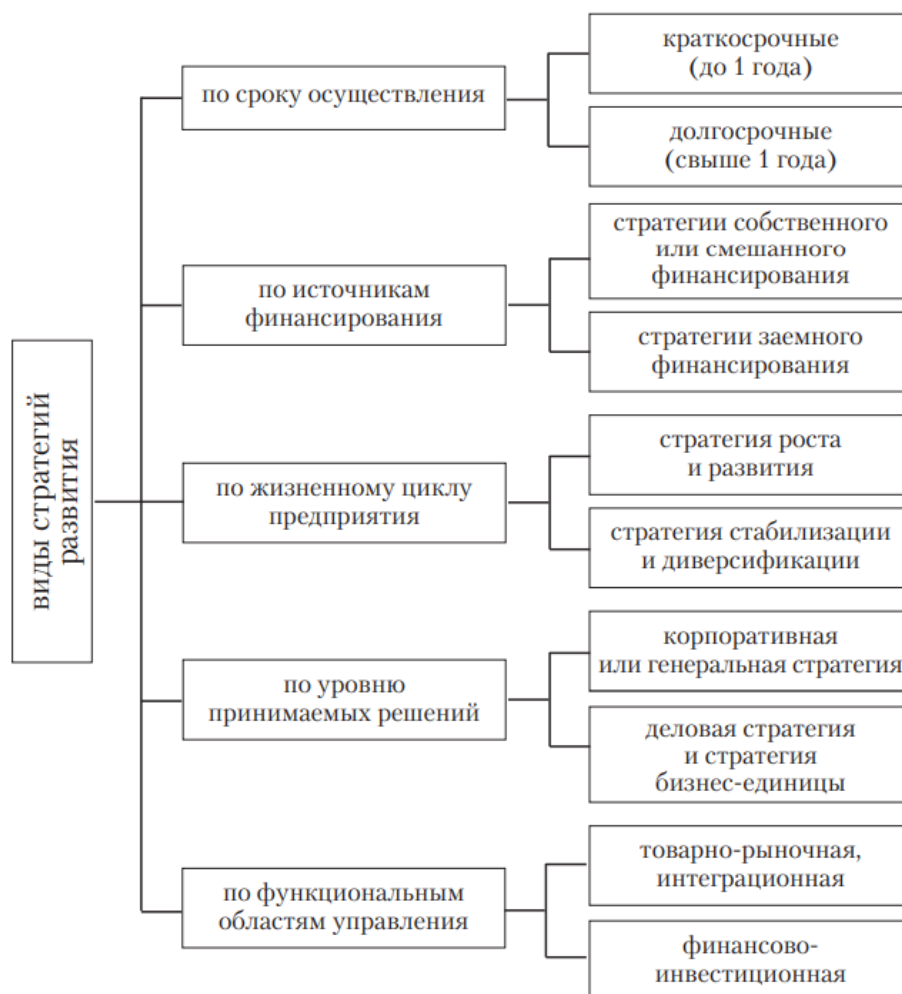


Рисунок 1.1 – Классификация стратегий компании (по А.Г. Назарову) [10]

Процесс разработки стратегий современных компаний строится с учетом условий, в которых она функционирует, с осознанием тех задач, которые стоят перед руководством и их высоким уровнем ответственности. Это приводит к возникновению различных планов и проектов развития компании, позволяющих выбирать оптимальный в данный момент времени. Такой подход обеспечивает не только процесс развития компании, но и ее стабильность, то есть сохранение в постоянно изменяющихся условиях.

Другими словами, стратегия лежит в основе стратегического развития, позволяя организации достигать поставленных целей, которые учитывают как ее потенциал, так и то окружение, в котором она функционирует. Это развитие характеризуется переходом компании в новое качественное

состояние, которое позволяет получить наибольшую эффективность по сравнению с базовым состоянием или позициями конкурентов.

Сущность стратегического развития компании заключается в реализации непрерывной адаптации к изменяющимся условиям хозяйствования, под влиянием факторов внешнего окружения и внутренней среды. Сам процесс стратегического управления при этом представляет собой

адаптацию к существенным, фундаментальным изменениям внешней среды за счет принятия решений, затрагивающих долгосрочный потенциал развития предприятия [11].

Таким образом, современная компания вынуждена функционировать в сложных условиях и при высоком уровне конкуренции. Для достижения определенного уровня развития компании реализуют стратегию, позволяющую разработать план действий и задач. Существует множество различных определений стратегии, в рамках двух подходов: стратегия, как некоторая цель и стратегия, как конкретный план. Также существуют различные виды стратегий, в зависимости от выбранного основания классификации. Сущность стратегического развития компании заключается в постоянном изменении ее деятельности и адаптации к новым условиям функционирования.

1.2 Инновационная стратегия и конкурентные преимущества

Эффективное и результативное функционирование системы инноваций в организации способствует обеспечению ее долгосрочной устойчивости. Инновационный процесс представляет собой создание, применение и распространение инноваций и включает в себя стратегический маркетинг, фундаментальные и прикладные исследования, проектирование и производство, маркетинг и сбыт.

Инновационная деятельность направлена на применение на практике результатов научных исследований с целью повышения конкурентоспособности организаций и производимой ими продукции. Эффективное управление инновационными процессами и инновациями во всех сферах экономики – это то, что представляет собой инновационный менеджмент.

Инновационные менеджеры занимаются прогнозированием кризисов, предложением мер для минимизации убытков и максимизации прибыли, стабилизацией переломных моментов. В менеджменте инноваций активно применяется системный подход, где инновационный процесс рассматривается как открытая система, в которую на входе поступают новшества, а на выходе мы получаем готовую продукцию фирмы. На данную систему значительное воздействие оказывает внешняя среда (дальнее и непосредственное окружение компании).

Важно отметить, что в инновационном процессе основой является не сам процесс, а достижение целей организации. В инновационной стратегии, так же, как и в любой другой важно уделить внимание четкой формулировке целей. Руководство компаний должно понимать, что суть инновационного процесса в первую очередь в достижении конкретных целей организации, а уже затем в росте и развитии инноваций.

Как один из важнейших факторов инновационного успеха, можно выделить инновационную культуру организации. Чтобы сформировать

успешную инновационную культуру, руководство компании должно поощрять инициативы и участие в различных научно-исследовательских проектах.

В инновационном менеджменте необходимо понимать, что не все инициативы и проекты принесут гарантированный результат, но даже неудачная инициатива может сыграть важную роль в развитии компании, стать хорошим стартом для дальнейшей инновационной деятельности.

Рассмотреть применение концепций стратегического менеджмента в управлении инноваций можно на примере российской компании ПАО «Аэрофлот».

Для управления инновационным процессом в компании активно функционирует Комитет по инновационному развитию при Правлении ПАО «Аэрофлот». Данный орган был создан с целью осуществления контроля над выполнением инновационного плана компании и существующих Программ инновационного развития.

Компания «Аэрофлот» стремится разрабатывать и внедрять новые технологии не только в производство, но и в систему управления. Важно отметить, что инновации в компании являются важнейшим элементом ее стратегии, а не внедряются лишь потому, что ведут к росту и развитию.

Каждое подразделение ПАО «Аэрофлот» может представить собственную инициативу, инновационный проект, проводить собственные исследования и разработки. Любой посетитель сайта компании может без труда перейти на Портал подачи инновационных предложений и предложить собственное инновационное решение, которое будет рассмотрено модераторами компании.

На данный момент «Аэрофлот» уже получил 6 патентов, и еще 8 патентов находятся на стадии оформления. Инновационные успехи компании отражаются на результатах ее деятельности, ведь компания вошла в Топ-5 авиахолдингов Европы по объему выручки. По другим показателям ПАО

«Аэрофлот» также вполне заслуженно находится наравне с лучшими мировыми авиационными компаниями [12].

Управление инновациями – часть стратегии компании с самого ее основания. Так как развитие инноваций способствует более высокому качеству предоставляемых диагностических услуг, в которых точность и правильность имеет ключевое значение.

На сайте компании ООО «ИНВИТРО» любой пользователь может ознакомиться с ее инновационной политикой, также существует форма обратной связи, с помощью которой можно отправить на рассмотрение компании собственный инновационный проект.

В ООО «ИНВИТРО» инновационными процессами управляют главные руководители компании: генеральный директор, управляющий партнер, директор по развитию, члены комитета по стратегии компании. В основном компании интересны решения, представляющие собой готовый продукт, который можно незамедлительно внедрить в производство и другие процессы.

В 2013 году прикладные исследования компании привели к созданию в Москве частной лаборатории биотехнологических исследований 3D Bioprinting Solutions – на сегодняшний день, один из лидеров в области трехмерной биопечати.

В 2017 году 3D Bioprinting Solutions и ИНВИТРО заключили соглашение с госкорпорацией «Роскосмос», закрепившее договоренность о доставке космического магнитного биопринтера на борт МКС для проведения серии научных экспериментов [13].

Инвестируя в проекты, компания заинтересована в их развитии, в долгосрочной перспективе.

Таким образом, в современных условиях функционирования российских предприятий, существует потребность во внедрении системных изменений в стратегическом менеджменте. В частности, необходимо развивать

такие функции, как планирование, прогнозирование, учет, анализ и контроль. Так как именно эти функции часто изменяются из-за воздействия факторов внешней и внутренней среды. Большинство нереализованных экономических возможностей фирм и предприятий сопряжены с применением управленческих функций и происходят по причине отсутствия системного подхода к организации как к открытой и динамичной системе. Наиболее важным и ключевым в настоящее время является изменение технологического обеспечения функций. На сегодняшний день изменение приоритетов операционной деятельности влечет за собой изменение непосредственно целей организации.

2 Анализ стратегического управления инновациями в ОАО «РЖД»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «РЖД»

ОАО «Российские железные дороги» (далее ОАО «РЖД») – российская государственная компания, имеющая вертикально-интегрированную структуру.

ОАО «РЖД» в первую очередь занимается перевозками пассажиров и грузов железнодорожным транспортом. Компания управляет обширной сетью железных дорог, включая высокоскоростные поезда, пригородные поезда и грузовые составы. Кроме того, ОАО «РЖД» отвечает за поддержание и развитие железнодорожной инфраструктуры, включая пути, системы сигнализации и станции.

Компания также предоставляет широкий спектр логистических услуг, таких как обработка грузов, хранение и дистрибуция. ОАО «Российские железные дороги» имеет значительное присутствие на рынке международных перевозок, предоставляя услуги по перевозке грузов между Россией и другими странами.

ОАО «РЖД» участвует в разработке новых железнодорожных технологий и оборудования. В компании есть подразделение исследований и разработок, которое занимается повышением безопасности, эффективности и экологичности железнодорожных перевозок.

В целом ОАО «РЖД» играет решающую роль в транспортном секторе России и участвует в различных мероприятиях, связанных с железнодорожным транспортом, логистикой и развитием инфраструктуры.

Компания управляет обширной сетью железных дорог, включающей более 85 000 км путей, соединяющих крупные города и промышленные центры по всей России.

Она предоставляет услуги по пассажирским и грузовым перевозкам, которые играют решающую роль в экономике страны.

Являясь основным поставщиком железнодорожных услуг в России, ОАО «РЖД» играет важнейшую роль в обеспечении бесперебойного функционирования транспортной системы страны.

Услуги компании необходимы для таких отраслей, как горнодобывающая промышленность, сельское хозяйство и обрабатывающая промышленность, которые в значительной степени зависят от железнодорожного транспорта для перевозки своих товаров.

Кроме того, ОАО «РЖД» также отвечает за развитие и модернизацию железнодорожной инфраструктуры страны.

Компания вкладывает значительные средства в новые технологии и оборудование для повышения безопасности, эффективности и надежности своих услуг.

ОАО «РЖД» – это национальный лидер транспортной отрасли и один из крупнейших работодателей страны.

Компания отвечает за дальнее и пригородное сообщение, перевозит, сопровождает и охраняет любые грузы, а также следит за состоянием путей и подвижного состава (укладывает новые пути, производит и ремонтирует локомотивы, вагоны и другие виды железнодорожного транспорта).

ОАО «РЖД» обладает достаточно сложной организационной структурой и имеет отдельные подразделения как на федеральном, так и на региональном уровне.

ОАО «РЖД» – вертикально интегрированная компания с децентрализованной структурой управления.

Компания разделена на несколько бизнес-подразделений, каждое из которых отвечает за определенную сферу деятельности, такую как пассажирские перевозки, грузовые перевозки, развитие инфраструктуры и логистика. Компанией руководит совет директоров, а управляет ею команда руководителей, включая генерального директора.

Организационная структура управления ОАО «РЖД» представлена на рисунке 2.1.

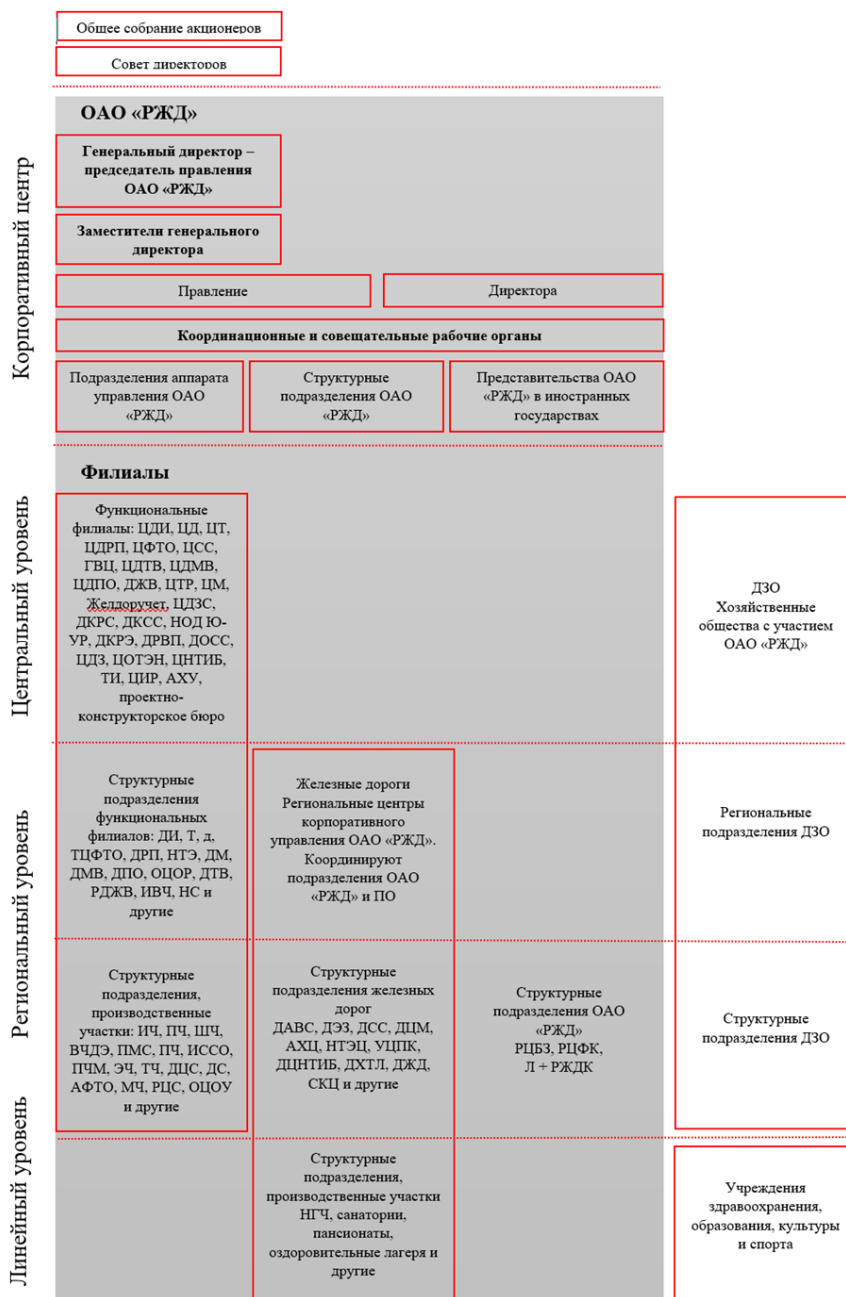


Рисунок 2.1 – Структура управления ОАО «РЖД» [14]

На основании рисунка 2.1 можно сделать вывод о том, что структура ОАО «РЖД» является вертикальной и многоуровневой.

В настоящее время в ОАО «РЖД» работает 1.000.000 сотрудников, в компании представлено более 1.000 профессий. По России ОАО «РЖД» имеет 37 филиалов, 16 железных дорог и 85.600 км железнодорожных путей.

Условия современности, характеризующиеся экономическим и санкционным кризисами, последствиями активной фазы пандемии COVID-19, демографическими процессами с тенденцией к сокращению населения страны, активной фазой цифровизации всех сфер жизни общества, ростом уровня образования (в том числе распространение нового формата «Lifelong Learning») и соответствующим этому ростом социальных ожиданий со стороны работников, делают необходимой рациональную организацию управленческого процесса. [15].

Компания осуществляет финансово-хозяйственную деятельность на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Одним из основных видов деятельности компании являются пассажирские перевозки. Динамику перевозки пассажиров за 2020 и 2021 гг. можно увидеть в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Динамика пассажирских перевозок за 2020-2021 гг. [16]

Показатели	Январь – ноябрь 2020 г.	Январь – ноябрь 2021 г.	Динамика, %
Всего (млн пасс.)	798,2	962,1	20,5%
Дальнее следование, млн пасс.	62,5	85,3	36,4%
Пригородное сообщение, млн пасс.	735,6	876,8	19,2%
Пассажирооборот, млрд пасс-км	72,5	96,5	33,1%

Как можно заметить, количество пассажирских перевозок увеличилось на 20,5 %. Это связано, в первую очередь, с адаптацией предприятия и населения к эпидемиологической ситуации.

Динамика грузовых перевозок представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика грузовых перевозок за 2020-2021 гг. [17]

Показатели	Январь – ноябрь 2020 г.	Январь – ноябрь 2021 г.	Динамика
Погрузка (млн тонн)	1136,6	1174,4	▲3,3%
Тарифный грузооборот (млрд тарифных тонно-км)	2318,1	2416,4	▲4,2%
Грузооборот с учетом пробега вагонов в порожнем состоянии (млрд тарифных тонно-км)	2935,7	3041,2	▲3,6%

Оборот грузового вагона – время, затраченное на выполнение цикла операций от момента окончания одной погрузки до момента окончания следующей погрузки или сдачи в груженом или порожнем состоянии. Оборот грузового вагона ОАО «РЖД» представлен на рисунке 2.2.

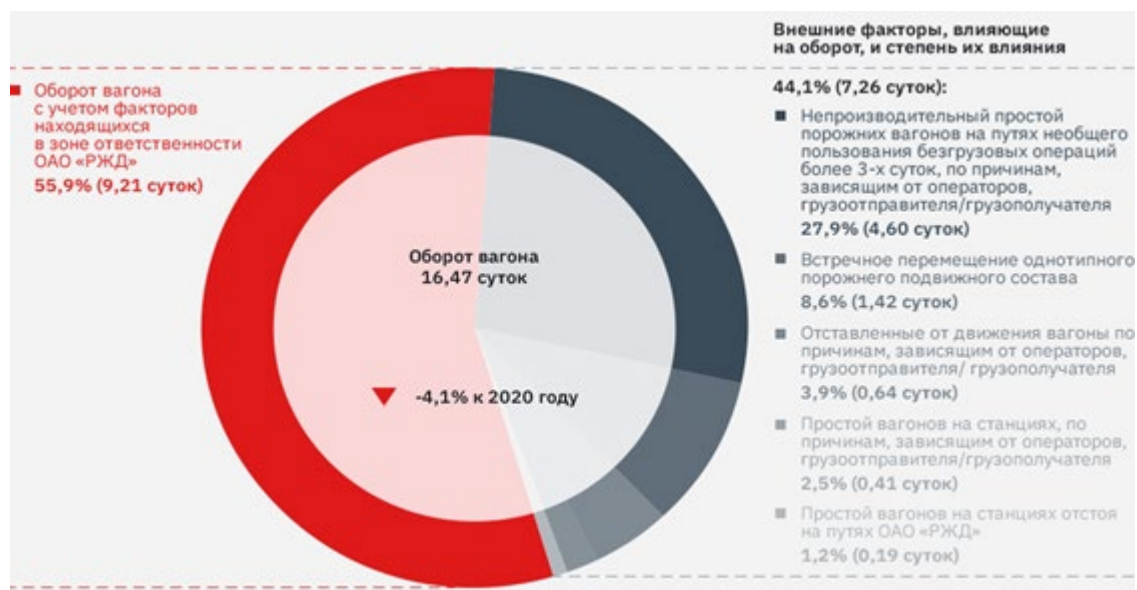


Рисунок 2.2 – Оборот грузового вагона РисуОАО «РЖД» [18]

Исходя из рисунка 2.2, можно сделать вывод о длительности грузового оборота чуть более, чем 9 суток. Нормативных значений по данному показателю не существует, однако необходимо отметить, что ускорение оборота грузового вагона – важнейшая задача конкурентоспособной борьбы за улучшение работы железнодорожного транспорта.

Таким образом, ОАО «РЖД» – это современный транспортно-логистический комплекс, имеющий стратегическое значение для России. Компания является важнейшим связующим звеном в единой экономической системе России и обеспечивает бесперебойную хозяйственную деятельность промышленных предприятий, а также является доступным транспортом для миллионов граждан.

Представим основные экономические показатели деятельности ОАО «РЖД» в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные экономические показатели ОАО «РЖД» [19]

Показатель	Данные по годам, тыс.руб.			Темп роста 2021/2020, %	Темп роста 2022/2021, %
	2020	2021	2022		
Выручка	1 798 396 526	1 848 122 501	1 813 074 312	102,77	98,10
Себестоимость	1 523 632 666	1 542 194 683	1 549 907 684	101,22	100,50
Валовая прибыль	274 763 860	305 927 818	263 166 628	111,34	86,02
Коммерческие расходы	77 177	82 802	108 268	107,29	130,76
Управленческие расходы	133 887 302	139 552 964	145 738 101	104,23	104,43
Прибыль от продаж	140 799 381	166 292 052	117 320 259	118,11	70,55
Чистая прибыль	18 362 903	53 456 779	282 959	291,11	0,53
Рентабельность продукции по полной себестоимости, %	1,108	3,178	0,017	2,071	-3,162
Рентабельность продукции по производственной себестоимости, %	1,205	3,466	0,018	2,261	-3,448
Рентабельность продаж, %	7,829	8,998	6,471	1,169	-2,527

ОАО «РЖД» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. На это оказывают влияние следующие факторы: значительные

объемы перевозок, высокий международный и финансовый рейтинг, квалифицированный персонал, большие производственные мощности, существенный опыт международного сотрудничества.

Анализируя таблицу 2.3, можно заметить, что показатели за 2020 год значительно ухудшились по сравнению с предыдущими периодами. Это объясняется эпидемиологической обстановкой в стране, закрытием государственных границ, отменой всех международных рейсов и последствиями режима ограничений и самоизоляции.

В апреле – начале мая 2020 г. перевозки пассажиров по отношению к 2019 году упали более чем на 75% (в том числе в пригородном сообщении – на 65%, а в дальнем следовании – на 79,8%). В октябре пассажирооборот снизился на 36,2% (в том числе в пригородном сообщении – на 24,4 %, в дальнем следовании – на 41,1%). В целом по итогам работы в 2020 году пассажирооборот снизился на 41,4% к уровню 2019 года до 78,1 млрд пасс.-км, в том числе в дальнем следовании – на 46,0%, в пригородном сообщении – на 28,1%.

За 2020 год отправлено 872 млн пассажиров, что на 27,2% меньше уровня 2019 года. В дальнем следовании отправление пассажиров сократилось на 42,1 %, в пригородном сообщении – на 25,6 %.

Значительно снизился и грузооборот в 2020 г. по сравнению с 2019 г.

В 2020 г. он составил 3221, 0 млрд ткм, что на 2,5 % меньше чем в 2019г.

Восстановление экономической активности и, как следствие, улучшение показателей грузовых перевозок отмечалось во втором полугодии 2020 года после частичного ослабления ряда карантинных ограничений.

Приложением № 4 к Приказу ФНС России от 30.05.07 регламентированы средние показатели рентабельности по отрасли. Так, средний показатель рентабельности продукции по деятельности железнодорожного транс-

порта: междугородные и международные пассажирские перевозки составляет 3,3%; деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки – отрицательное значение. ОАО «РЖД»

в 2019 году достигла среднего уровня, однако в 2020 году показатели рентабельности также значительно сократились.

Существенно возрастают финансово-экономические показатели деятельности ОАО «РЖД» за 2021 год вследствие адаптации населения и производства к кризисным условиям.

2.2 SWOT-анализ ОАО «РЖД»

Выделим основные факторы внутренней среды, оказывающие непосредственное влияние на развитие ОАО «РЖД» в стратегическом плане.

Организационная культура: Культура ОАО «РЖД» играет значительную роль в формировании ценностей, убеждений и поведения компании. Это влияет на то, как сотрудники взаимодействуют друг с другом и с клиентами, и в конечном счете влияет на результаты деятельности компании.

Человеческие ресурсы: Навыки, знания и опыт сотрудников ОАО «РЖД» имеют решающее значение для успеха компании. Компании необходимо привлекать, удерживать и развивать талантливых сотрудников для достижения своих стратегических целей.

Финансовые ресурсы: ОАО «РЖД» требует значительных финансовых ресурсов для поддержания и совершенствования своей инфраструктуры, приобретения нового оборудования и инвестиций в технологии. Финансовая стабильность компании имеет важное значение для ее долгосрочной жизнеспособности.

Операции: Эффективность деятельности ОАО «РЖД» имеет решающее значение для ее успеха. Компания должна быть уверена в том, что она может предоставлять высококачественные услуги при эффективном управлении затратами.

Технологии: ОАО «РЖД» необходимо идти в ногу с достижениями в области технологий, чтобы оставаться конкурентоспособным в транспортной отрасли. Компании необходимо инвестировать в новые технологии и системы, чтобы улучшить свою деятельность и качество обслуживания клиентов [20]

Далее необходимо рассмотреть текущее состояние вышеперечисленных факторов:

ОАО «Российские железные дороги» обладает сильной организационной культурой, в которой особое внимание уделяется безопасности, надежности и обслуживанию клиентов. Компания приложила усилия для создания более инклюзивного и разнообразного рабочего места и внедрила программы, способствующие вовлечению и развитию сотрудников.

ОАО «РЖД» располагает многочисленной и разнообразной рабочей силой, насчитывающей более 700 000 сотрудников. Компания прилагает усилия для привлечения и удержания талантливых людей с помощью конкурентоспособных компенсационных пакетов и программ обучения. Однако высказывались опасения по поводу старения рабочей силы и необходимости планирования преемственности.

ОАО «РЖД» инвестирует в новые технологии, такие как цифровизация, автоматизация и искусственный интеллект, для улучшения своей деятельности и качества обслуживания клиентов. Компания также изучает новые бизнес-модели, такие как мобильность как услуга (MaaS), чтобы адаптироваться к меняющимся предпочтениям потребителей.

В целом эти факторы оказывают значительное влияние на ОАО «Российские железные дороги», и компания отреагировала на них стратегическими инвестициями и реализацией новых инициатив. Организационная культура помогла создать прочную репутацию в области безопасности и обслуживания клиентов, что стало ключевым фактором привлечения и удержания клиентов. Фактор человеческих ресурсов также важен, поскольку компания осознала необходимость привлечения и удержания лучших специалистов, чтобы оставаться конкурентоспособной.

Фактор финансовых ресурсов был непростым, но компания отреагировала на это, приняв меры по сокращению расходов и изыскав новые источники дохода. Основное внимание уделялось операционному фактору, при этом были сделаны значительные инвестиции в инфраструктуру и технологии для повышения безопасности и эффективности. Наконец, технологический фактор стал для компании областью значительных инвестиций и

исследований, поскольку она стремится адаптироваться к меняющимся предпочтениям потребителей и оставаться на шаг впереди в плане инноваций.

В целом направленность этих факторов является положительной для ОАО «Российские железные дороги», поскольку компания осознала важность каждого из этих направлений и приложила значительные усилия для их решения.

Полученные результаты анализа внутренней среды организации представлены в виде списка сильных и слабых сторон ОАО «РЖД», упорядоченных по убыванию степени их значимости.

Таблица 2.4 – Сильные и слабые стороны организации [21]

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1.	Развитая инфраструктура: ОАО «РЖД» обладает обширной сетью железнодорожных путей, станций и другой инфраструктуры, что обеспечивает значительное преимущество с точки зрения пропускной способности и доступности.	Бюрократия: Будучи государственной компанией, ОАО «РЖД» сталкивается с бюрократическими препятствиями, которые замедляют принятие решений и препятствуют инновациям.
2.	Квалифицированная рабочая сила: В организации работает большое количество опытных и квалифицированных работников, включая инженеров, техников и операторов поездов, которые необходимы для обслуживания и эксплуатации железнодорожной системы.	Недостаток гибкости: Размер и структура организации затрудняют быструю адаптацию к изменениям на рынке или требованиям клиентов.
3.	Прочное финансовое положение: ОАО «РЖД» является государственной компанией со стабильным финансовым положением, что позволяет ей инвестировать в проекты развития инфраструктуры и модернизации.	Стареющая инфраструктура: несмотря на то, что ОАО «РЖД» располагает разветвленной сетью инфраструктуры, большая ее часть устаревает и нуждается в модернизации, которая является дорогостоящей и отнимает много времени.
4.	Технологические достижения: за последние годы организация внедрила различные технологические новшества, такие как использование цифровых платформ для продажи билетов и составления расписания поездов, которые улучшают качество обслуживания клиентов и повышают операционную эффективность.	Проблемы безопасности: Железнодорожная система сталкивается с проблемами безопасности, такими как несчастные случаи или сход с рельсов, которые могут нанести ущерб репутации организации и привести к финансовым потерям.

2.3 Стратегические задачи компании по управлению инновациями

Для определения стратегических задач ОАО «РЖД» по управлению инновациями необходимо составить дерево целей компании.

Дерево целей – это визуальное представление целей организации и того, как они соотносятся друг с другом. Он используется для обеспечения того, чтобы все цели были согласованы и вносили вклад в общую миссию организации.

Методология «Дерева целей» была разработана Элиягу Голдраттом в 1980-х годах.

Особенность методологии построения дерева целей заключается в том, что она представляет собой визуальное представление логических и необходимых взаимосвязей между высокоуровневой целью организации и конкретными действиями, необходимыми для достижения этой цели [22].

Дерево целей ОАО «РЖД» представлено на рисунке 2.3.

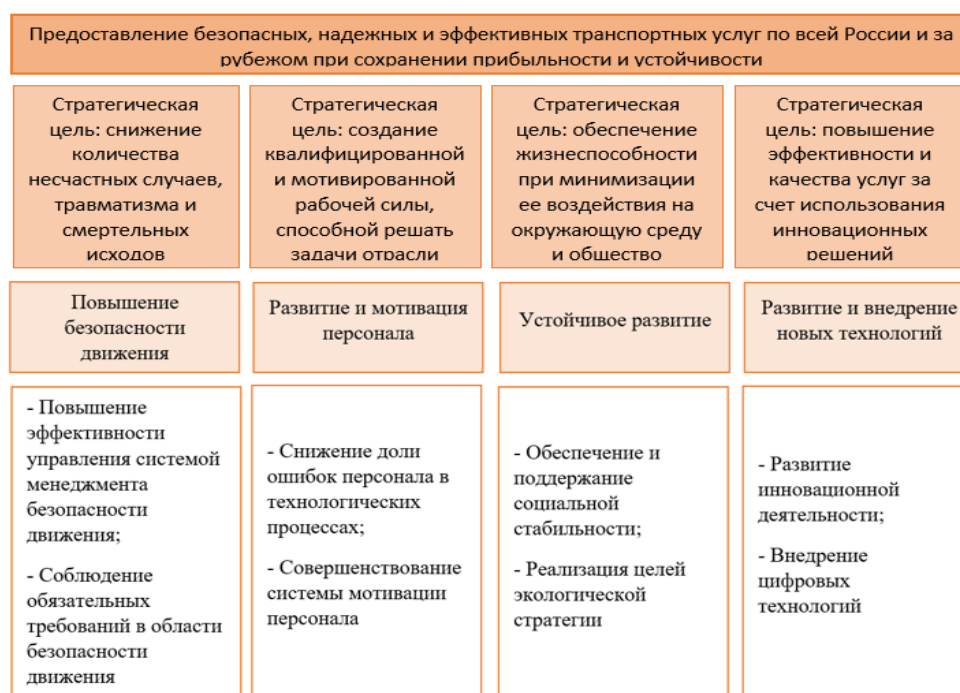


Рисунок 2.3 – Дерево целей ОАО «РЖД» [23]

На основе составленного древа целей будет разработана проектная часть, подготовлены предложения и рекомендации по совершенствованию стратегического управления инновациями в ОАО «РЖД».

3 Предложения и рекомендации по совершенствованию стратегического управления инновациями в ОАО «РЖД»

Составим стратегию развития ОАО «РЖД», включая план конкретных действий в рамках достижения выделенных целей.

Стратегическое видение ОАО «РЖД», скорее всего, будет сосредоточено на сохранении его позиций ведущего железнодорожного оператора в России и расширении своего присутствия на международном уровне.

Миссия ОАО «РЖД» заключается в предоставлении безопасных, надежных и экономически эффективных транспортных услуг своим клиентам, внося при этом вклад в развитие экономики и общества в целом.

ОАО «РЖД» работает в условиях конкурентного давления со стороны других видов транспорта. В то же время у железнодорожного транспорта есть особые преимущества, которые создают возможности для ориентации на грузоотправителей, которым требуется перевозка крупнотоннажного груза на дальние расстояния [24].

В рамках повышения эффективности управления системой менеджмента безопасности движения необходимо достижение следующих задач:

- формирование общих методов системы управления безопасностью;
- оценка результатов и эффективности мер, направленных на обеспечение безопасности;
- внедрение инструментов риск-менеджмента;
- организация взаимодействия со всеми участниками транспортного рынка.

В рамках соблюдения обязательных требований в области безопасности движения предлагается достижение следующих задач:

- поддержание в актуальном состоянии регламентов взаимодействия;

- обеспечение доступа к информации в области безопасности движения;
- проведение профилактических мероприятий внутреннего контроля.

В рамках снижения доли ошибок персонала в технологических процессах целесообразно решение следующих задач:

- поддержка навыков и компетенций работников;
- обеспечение профессиональной готовности персонала к выполнению задач в нестандартных ситуациях;
- организация мероприятий для работников, допустивших нарушения;
- проверка знаний технологических процессов;
- оценка профессиональных компетенций.

В рамках совершенствования системы мотивации персонала ОАО «РЖД» решает следующие задачи:

- назначение компенсационных и стимулирующих выплат;
- совершенствование корпоративной системы премирования;
- развитие системы непрерывного обучения;
- развитие корпоративной культуры.

В рамках обеспечения и поддержания социальной стабильности предлагается решение таких задач, как:

- индексация заработной платы;
- приостановка всех оптимизационных мероприятий;
- сохранение льгот и гарантий;
- поддержка мобилизованных работников и членов их семей.

Реализация целей экологической стратегии предполагает решение следующих задач:

- снижение выбросов в атмосферный воздух;
- снижение сбросов загрязненных сточных вод в окружающую среду.

Развитие инновационной деятельности включает в себя решение таких задач, как:

- разработка электропоезда для эксплуатации в автоматическом режиме;
- создание высокоскоростного электропоезда;
- создание цифровой железнодорожной станции;
- реализация стратегии управления интеллектуальной деятельностью;
- комплексная поддержка системы инноваций;
- развитие квантовых коммуникаций.

Внедрение цифровых технологий сопряжено с решением следующих задач:

- разработка методик оценки эффективности проектов;
- адаптация технологии работы с долгосрочным планированием содержания парка локомотивов;
- развитие функциональности расчета стоимости сервисного обслуживания;
- адаптация оборудования для новых серий локомотивов;
- развитие платформы формирования электронного маршрута;
- цифровизация взаимоотношений с пассажирами;
- внедрение сервиса по быстрой и бесконтактной оплате пригородных билетов.

К основным рискам ОАО «РЖД» можно отнести:

- Безопасность движения: Риск возникновения транспортных происшествий, гибели и травматизма людей, нанесения ущерба имуществу, неблагоприятного воздействия на окружающую среду.
- Взаимодействие с государственными органами: Отставание развития нормативно-правовой базы от преобразований на железнодорожном транспорте.

– Экономика и финансы: Отсутствие/невыполнение долгосрочных государственных решений в части финансирования развития железнодорожного транспорта.

– Грузовые перевозки: Неудовлетворение потребностей рынка грузовых перевозок вследствие неэффективной работы парка грузовых вагонов.

– Закупки: Закупка материально-технических ресурсов по неоптимальным ценам.

– Информационные технологии и защита информации: Нарушение или остановка предоставляемых ИТ-сервисов, технологических и производственных процессов, в том числе утечка информации ограниченного доступа.

– Управление персоналом: Нехватка квалифицированных кадров вследствие недостаточного уровня конкурентоспособности ОАО «РЖД» как работодателя.

– Корпоративное управление: Недостаточность компетенций персонала в области управления и другие.

Составление карты рисков на основе метода экспертных оценок включает в себя несколько этапов:

1. Первым шагом является определение потенциальных рисков, с которыми может столкнуться организация. Это может быть сделано путем проведения всесторонней оценки рисков, которая включает в себя анализ внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на деятельность организации.

2. Как только риски идентифицированы, следующим шагом является определение показателей тяжести и вероятности. Тяжесть относится к потенциальному воздействию риска на организацию, в то время как вероятность относится к вероятности возникновения риска.

3. Затем проводятся консультации с экспертами в данной области, чтобы они высказали свое мнение о тяжести и вероятности каждого риска. Это можно сделать с помощью интервью, опросов или семинаров.

4. На основе экспертных оценок показатели тяжести и вероятности объединяются для определения уровня риска для каждого выявленного риска. Это можно сделать с помощью матрицы, которая присваивает оценку каждому показателю, а затем вычисляет общую оценку риска.

5. Наконец, идентифицированные риски и соответствующие им уровни риска наносятся на карту рисков, которая обеспечивает визуальное представление профиля рисков организации.

В целом, составление карты рисков на основе экспертных оценок предполагает сочетание количественных и качественных методов для оценки потенциальных рисков и вероятности их возникновения. Полученная в результате карта рисков затем может быть использована для обоснования принятия решений и определения приоритетности усилий по снижению рисков.

В таблице 3.1 представлена карта рисков, составленная на основе метода экспертных оценок.

Исходя из оценки тяжести и вероятности возникновения рисков можно сделать вывод, что структура рисков ОАО «РЖД», несмотря на изменения внутренней и внешней среды, в целом не подвержена изменениям, обусловлена особым вниманием компании к наиболее существенным направлениям деятельности и непрерывному совершенствованию управления соответствующими процессами в условиях постоянного изменения внешней среды для достижения амбициозных целей.

Исходя из оценки тяжести и вероятности возникновения рисков можно сделать вывод, что структура рисков ОАО «РЖД», несмотря на изменения внутренней и внешней среды, в целом не подвержена изменениям, обусловлена особым вниманием компании к наиболее существенным

направлениям деятельности и непрерывному совершенствованию управления соответствующими процессами в условиях постоянного изменения внешней среды для достижения амбициозных целей.

Таблица 3.1 – Карта рисков ОАО «РЖД» с применением метода экспертных оценок [25]

№	Название риска	Тяжесть вреда, Т			Вероятность риска, В			Уровень риска, $P = T_{ср} * V_{ср}$
		Эксперт1	Эксперт2	Тср	Эксперт 1	Эксперт 2	Vср	
1	Безопасность движения	2	3	2,5	0,25	0,4	0,325	0,81
2	Взаимодействие с государственным и органами	5	6	5,5	0,3	0,2	0,25	1,375
3	Экономика и финансы	7	7	7	0,5	0,4	0,45	3,15
4	Грузовые перевозки	6	5	5,5	0,8	0,6	0,7	3,85
5	Закупки	1	2	1,5	0,1	0,1	0,1	0,15
6	Информационные технологии и защита информации	5	7	6	0,1	0,2	0,15	0,9
7	Управление персоналом	5	4	4,5	0,2	0,15	0,175	0,78
8	Корпоративное управление	5	6	5,5	0,4	0,3	0,35	1,925
9	Международная деятельность	3	8	5,5	0,2	0,6	0,4	2,2
10	Организация движения	8	6	7	0,8	0,7	0,75	5,25

К основным мероприятиям по воздействию на риски можно отнести:

– анализ и оптимизация внутренних процессов, направленных на выявление основных проблемных мест, выработку и реализацию системных мероприятий по снижению их влияния и недопущению негативных событий в будущих периодах, в том числе с учетом передового опыта на рынке;

– автоматизация и цифровизация, в том числе позволяющие повысить достоверность и оперативность данных, снизить человеческий фактор и ручной труд, повысить скорость принятия управленческих решений;

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенное в работе исследование позволило сделать следующие выводы:

1. ОАО «РЖД» — это современный транспортно-логистический комплекс, имеющий стратегическое значение для России. Компания является важнейшим связующим звеном в единой экономической системе России и обеспечивает бесперебойную хозяйственную деятельность промышленных предприятий, а также является доступным транспортом для миллионов граждан. Высшим органом управления ОАО «РЖД» является общее собрание акционеров.

2. Основной целью ОАО «РЖД» является предоставление безопасных, надежных и эффективных транспортных услуг по всей России и за рубежом при сохранении прибыльности и устойчивости. Ключевыми направлениями дерева целей являются: повышение безопасности движения, развитие и мотивация персонала, устойчивое развитие, развитие и внедрение новых технологий.

3. Основными сильными сторонами ОАО «РЖД» являются: развитая инфраструктура, квалификационная рабочая сила, прочное финансовое положение, технологические достижения (внутренняя среда), государственная поддержка, устоявшееся положение на рынке, стратегические партнерства (внешняя среда).

Основными слабыми сторонами ОАО «РЖД» являются: бюрократия, недостаток гибкости, стареющая инфраструктура, проблемы безопасности, ограниченная диверсификация (внутренняя среда), вероятность негативного влияния экономических, политических, технологических и социальных факторов (внешняя среда).

Основными возможностями ОАО «РЖД» являются: устойчивое развитие, инвестиции в технологии, кадровый потенциал, диверсификация

(внутренняя среда), технологические достижения, развивающиеся рынки, экологичный транспорт (внешняя среда).

Основными угрозами ОАО «РЖД» являются: неэффективная деятельность, отсутствие инноваций, плохое руководство, неправильное управление, отсутствие прозрачности (внутренняя среда), риски экономической и политической нестабильности, проблемы безопасности, экологические нормы.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе услуг железнодорожного транспорта в России, который включает в себя выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ), стратегических целей, стратегии развития, а также структурных и финансовых реформ. Это исследование дает глубокое понимание текущей ситуации с услугами железнодорожного транспорта в России и предлагает практические решения по модернизации и повышению эффективности системы.

Практическое значение этого исследования велико, поскольку оно может помочь директивным органам и заинтересованным сторонам в отрасли железнодорожного транспорта разработать эффективные стратегии устойчивого развития. Предлагаемые решения могут быть использованы для увеличения пропускной способности и эффективности услуг железнодорожного транспорта, снижения затрат, повышения безопасности и удовлетворенности клиентов. Реализация этих мер также может привести к увеличению инвестиций в сектор, что может способствовать экономическому росту страны. В целом это исследование может оказать положительное влияние на развитие услуг железнодорожного транспорта в России, принося пользу как отрасли, так и обществу в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Попов.С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / Попов С. А. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2024 – 481 с. – ISBN 978-5-534-09665-1.
2. Калабина, Е.Г. Интегрированный менеджмент организации: от стратегического управления по целям к системе ключевых показателей эффективности (случай крупной производственной компании)/ Калабина, Е.Г. // Вестник Омского университета серия «Экономика». — 2020. — №3. — С. 59-71. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirovannyyu-menedzhment-organizatsii-ot-strategicheskogo-upravleniya-po-tselyam-k-sisteme-klyuchevyh-pokazateley-effektivnosti/viewer> (дата публикации: 02.09.2020).
3. Шестаковский.И.И Совершенствование аналитического инструментария аудита отчетов о выполнении ключевых показателей стратегии развития компаний сектора информационных технологий / И. И. Шестаковский.Н.А Казакова, // Аудитор. — 2021. —№ 4. — с. 28-36. — URL: https://gaap.ru/articles/Sovershenstvovanie_analiticheskogo_instrumentariya_audita_otchetov_o_vypolnenii_klyuchevykh_pokazateley_strategii_razvitiya_kompaniy_sektora_informatsionnykh_tekhnologiy/ (дата обращения: 23.06.2024).
4. Беляева. Л.А Сущность стратегического развития деятельности предприятия / Беляева, Л.А // Вестник науки и образования. — 2020. — № 2-2. — с. 11-14. — ISSN 2541-7851 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-strategicheskogo-razvitiya-deyatelnosti-predpriyatiya/viewer> (дата обращения: 23.06.2024).
5. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент / Фомичев, А. Н. — 3-е изд. — Москва: Дашков и К°, 2020 — 468 с. – ISBN 978-5-394-03480-0 (дата обращения: 23.06.2024).
6. А. И. Долгов Стратегический менеджмент / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко — 5-е изд. — Москва: ФЛИНТА, 2021 — 278 с. – ISBN 978-5-9765-0146-1 (дата обращения: 23.06.2024).

7. Сысоева, Е.В. Стратегия, как инструмент развития и оружие против конкурентов / Сысоева, Е.В. // Юридическая наука. — 2019. — № 3.— С. 20-26. — URL: https://mgimo.ru/library/publications/strategiya_kak_instrument_razvitiya_i_oruzhie_protiv_konkurentov/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com (дата обращения: 23.06.2024).
8. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Казакова, Н. А. — 3-е издание. — Москва: Издательство Юрайт, 2022 — 469 с. – ISBN 9785534111385 (дата обращения: 23.06.2024).
9. Виханский, О. С. Менеджмент / Виханский, О. С., А. И. Наумов — 6-е изд. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022 — 656 с. – ISBN 978-5-9776-0320-1 (дата обращения: 23.06.2024).
10. Назаров, А.Г. Классификация и систематизация стратегий развития промышленных предприятий / Назаров, А.Г. // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». — 2019. — № 2. — С. 102-116. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-i-sistematizatsiya-strategiy-razvitiya-promyshlennyh-predpriyatiy/viewer> — ISSN 2073-6304 (дата обращения: 23.06.2024).
11. Осипов, В.А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности / Осипов, В.А., Е.В. Красова, Н.А. Вичковский // Лидерство и менеджмент. — 2022. — № 4. — С. 1015-1032. - ISSN 2410-1664 (дата обращения: 23.06.2024).
12. Портал подачи инновационных предложений для ПАО «Аэрофлот» / ПАО «Аэрофлот» : [сайт]. — URL: <https://www.aeroflot.ru/ru-ru/> (дата обращения: 23.06.2024).
13. Инновационная политика / www.invitro.ru : сайт. — 2024 — URL: <https://www.invitro.ru/about/innovacii/> (дата обращения: 23.06.2024).

14. Организационная структура управления ОАО «РЖД» // <https://company.rzd.ru/> : сайт. — 2023 — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349> (дата обращения: 29.08.2023).
15. Шкрабалюк, А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 5 (347). — С. 297-301. — URL: <https://moluch.ru/archive/347/78015/> (дата обращения: 24.06.2024).
16. Итоги пассажирского комплекса в 2021 году // ar2021.rzd.ru : сайт. — 2024. — URL: <https://ar2021.rzd.ru/ru/performance-overview/analysis-operating-results/passenger-transportation/passenger-complex> (дата обращения: 23.06.2024).
17. Грузовые перевозки по инфраструктуре ОАО «РЖД» / company.rzd.ru : сайт. — 2024. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349> (дата обращения: 23.06.2024).
18. Обратные показатели РЖД // vgudok.com : сайт. — 2024. — URL: <https://vgudok.com/lenta/obratnye-pokazateli-rzhd-oborot-vagona-na-seti-zheleznyh-dorog-rf-itogi-pervogo-polugodiya> (дата обращения: 23.06.2024).
19. Анализ финансовых результатов (ПО РСБУ) // ar2019.rzd.ru : сайт. — 2024. — URL: <https://ar2019.rzd.ru/ru/performance-overview/financial-results/income-expenses-analysis> (дата обращения: 23.06.2024).
20. Технологии: ОАО «РЖД» / company.rzd.ru : сайт. — 2024 — URL: <https://company.rzd.ru/> (дата обращения: 23.06.2024).
21. Документы // company.rzd.ru : сайт. — 2023. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353> (дата обращения: 29.08.2023).
22. Мухаметшина, Р. Р. Метод «Дерево целей» как один из инструментов стратегического управления организацией / Мухаметшина, Р. Р. // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, магистрантов и студентов «Дни науки - 2018». — Великий Новгород:Новгородский филиал РАНХиГС, 2018. — С. 50-54. — URL:

<https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35264263&pff=1> (дата обращения: 23.06.2024).

23. Миссия компании ОАО «РЖД» / company.rzd.ru : сайт. — 2024. — URL: <https://company.rzd.ru/ru/9360> (дата обращения: 23.06.2024) .

24. Соколов, А. П. Роль и перспективы железнодорожного транспорта в экономике региона / А. П. Соколов, Н. Е. Оксаниченко // Региональная и отраслевая экономика.. — 2022. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/journal/n/regionalnaya-i-otraslevaya-ekonomika?i=1128693> (дата обращения: 23.06.2024).

25. Гапанович, В. А. Система управления рисками крупных компаний. Практика оценки рисков в ОАО «РЖД» и направления развития / В. А. Гапанович, И. Б. Шубинский, О. Б. Проневич, В. Э. Швед // Проблема анализа рисков. — 2018. — № 2. с. 1-21 (дата обращения: 23.06.2024).