

Развитие системы договорного сопровождения комплексного транспортно-логистического сервиса с использованием положений трансакционной теории

Митрохина Елена Викторовна

Соискатель,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32 А;
e-mail: e-mitrohina@mail.ru

Аннотация

В статье представлена авторская концепция обоснования стратегии развития модели единого договора об оказании транспортных услуг как системы договорного сопровождения транспортно-логистического сервиса, основанная на применении положений теории трансакционных издержек. Установлены особенности функционального масштабирования системы Единого договора, а также представлены ключевые факторы сокращения трансакционных издержек в ходе закрепления принципов универсализации договорной работы при расширении состава комплексных транспортно-логистических услуг.

Для цитирования в научных исследованиях

Митрохина Е.В. Развитие системы договорного сопровождения комплексного транспортно-логистического сервиса с использованием положений трансакционной теории // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 11А. С. 108-118. DOI: 10.34670/AR.2026.67.54.010

Ключевые слова

Единый договор, универсализация договорной работы, комплексный транспортно-логистический сервис, трансакционные издержки, логистика, управление цепями поставок.

Введение

В условиях стремительных и значительных перемен в экономической среде, в которой действуют транспортно-логистические компании, когда их бизнес-модели и технологические процессы постоянно эволюционируют, универсальность договорной работы приобретает первостепенное значение. Как следствие, результативное управление договорами выступает важным элементом стратегического подхода к формированию систем транспортно-логистического сервиса; изучение и оценка этого аспекта дают возможность улучшить применение имеющихся ресурсов и уменьшить корпоративные риски.

Основная часть

Анализируя современные тренды в национальной транспортно-логистической системе и стратегии ведущих компаний, можно выделить основные требования к современному договорному обеспечению транспортно-логистических услуг: гибкость, адаптивность к меняющимся условиям и потребностям клиентов и экономичность.

Внедрение унифицированных стандартов в договорное сопровождение упрощает взаимодействие партнеров и значительно ускоряет процесс согласования условий, экономя время и ресурсы компаний-контрагентов.

В условиях ведения бизнеса на разнообразных рынках с различными нормативными требованиями, унификация обеспечивает строгое соблюдение законодательных норм и стандартов. Следовательно, создание и внедрение универсальной системы договорного сопровождения является залогом стабильного развития бизнеса и укрепления его конкурентных преимуществ.

Однако, несмотря на очевидные преимущества универсализации, вопросы, касающиеся выявления, упорядочивания и обоснования влияния разных факторов на развитие форм договорной работы, по-прежнему остаются недостаточно исследованными. Углубленное изучение закономерностей развития системы договорного сопровождения комплексных транспортно-логистических услуг позволит в будущем разрабатывать обдуманные решения по выбору форм договорной работы, соответствующих состоянию внешней среды, что, в свою очередь, обеспечит повышение конкурентоспособности компаний за счет повышения уровня обслуживания и лояльности клиентов, превращая их в преданных сторонников бренда.

Ключевую роль в совершенствовании и повышении продуктивности логистики в ОАО «РЖД» играют развитие транспортно-логистических услуг и переход на Единый договор об оказании транспортных услуг (далее – Единый договор) [Дунаенко, Кудрявцева, 2023]. Значимость разработанных механизмов объясняется использованием возможностей интеграции всех участников железнодорожной системы, что способствует оптимизации издержек и уменьшению времени доставки в условиях текущих изменений во внешней среде российской транспортной логистики [Щербаков, Шульженко, 2022].

Множественность участников транспортно-логистических процессов, а также механизмов их взаимодействия определяют высокую вариативность используемых контрактных схем. В свою очередь, усложнение контрактов между грузовладельцем и участником процесса комплексного транспортного обслуживания актуализирует задачу выбора рациональной контрактной схемы. По нашему мнению, в качестве критерия выбора целесообразно

рассматривать величину транзакционных издержек, демонстрирующих высокую чувствительность к изменению характеристик и принципов взаимодействия участников.

Транзакционные издержки компаний – это расходы компании, включающие в себя издержки поиска информации, ведения переговоров, заключения соглашений, контроля за их исполнением и разрешения споров.

Эти издержки влияют на прибыльность бизнеса. Оптимизация транзакционных издержек требует тщательного анализа бизнес-процессов и внедрения эффективных стратегий управления. К возможным способам снижения транзакционных издержек относятся: использование информационных технологий для автоматизации процессов, связанных с обработкой информации и документооборотом; разработка четких и понятных контрактов; установление долгосрочных партнерских отношений и развитие корпоративной культуры, основанной на доверии и сотрудничестве. Снижение транзакционных издержек способствует повышению конкурентоспособности и рентабельности компании, ее устойчивому развитию.

Четко прописанные правила и инструкции позволяют сократить время на принятие решений, минимизировать ошибки и упростить контроль за исполнением соглашений.

Величина транзакционных издержек гибко реагирует на выбор *структурной схемы взаимодействия контрагентов* [Митрохина, 2025]. Рассмотрим типовые схемы взаимодействия участников договора перевозки с учетом получения дополнительных услуг на рисунке 1.

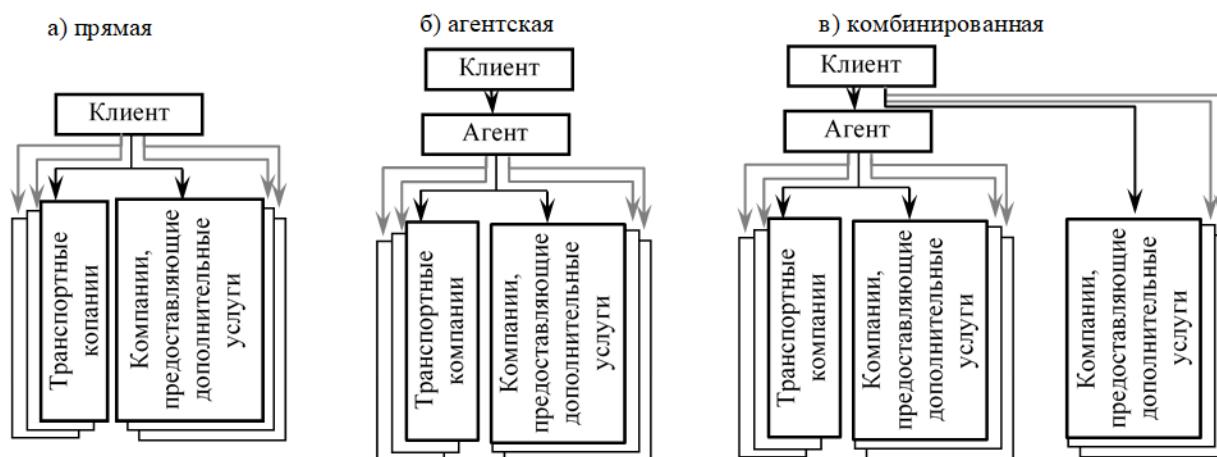


Рисунок 1 – Типовые схемы взаимодействия участников комплексного транспортно-логистического обслуживания

Как видно из рисунка, при применении прямой схемы взаимодействия для заказа каждой услуги клиенту необходимо заключить отдельный договор, что в свою очередь влечет за собой сложности в управлении и унификации процессов, а также ряд расходов. Эти расходы можно разделить на несколько категорий: юридические, операционные, и потенциальные.

Юридические расходы содержат оплату услуг юридических консультаций, операционные – расходы на логистику, производство и маркетинг. Риски нарушений по договорам ведут к штрафам и судебным издержкам, для снижения которых необходимо тщательно разрабатывать условия.

Привлечение экспедитора или транспортного агента увеличивает число звеньев в логистической цепи (агентская или смешанная схема), упрощая систему взаимоотношений заказчика (грузоотправителя) с участниками транспортно-логистических процессов, что влияет

на экономическую целесообразность организационных решений в соответствии с принципом оптимизации совокупных логистических затрат. Однако ориентация на агента может увеличивать риски компании-клиента, что в свою очередь приводит к увеличению трансакционных издержек, связанных с возможным оппортунистическим поведением агента.

Уменьшение зависимости от действий агентов, сохраняя преимущества агентской (или смешанной) модели, возможно с помощью цифровых технологий. Для улучшения прозрачности и доступности сервисов, предоставляемых ОАО «РЖД» является переход от двусторонних соглашений к Единому договору, внедрение которого включает в себя четкое определение обязанностей и прав, стандартизацию условий для всех участников рынка, унификацию тарифов и оптимизацию документооборота.

Цифровизация процесса взаимодействия между владельцами грузов и участниками цепи поставок позволит снизить трансакционные издержки и минимизировать риски, связанные с неисполнением договорных обязательств, в том числе путем интеграции различных сервисов в единую систему.

Для внедрения цифровых технологий требуется пересмотр существующих бизнес-процессов [Шульженко, 2019], важным условием является создание удобного и интуитивно понятного интерфейса с предоставлением доступа к информации и инструментам управления.

Переход к цифровой модели между владельцами грузов и участниками цепи поставок способствует повышению эффективности логистических процессов, снижению издержек и улучшению качества обслуживания, что создает конкурентные преимущества для всех участников рынка и способствует развитию экономики в целом.

Распоряжением ОАО «РЖД» от 01.07.2022 № 1725/р утвержден Единый Договор, который предполагает оказание 48 услуг, при этом поставщиком услуг являются несколько подразделений ОАО «РЖД».

Соответственно, в рамках процесса перехода на Единый договор в качестве целевой модели выступает комбинированная схема. Реализуема в настоящее время модель, соответствующая агентской схеме и позволяющая охватить все возможные услуги, рассматривается в качестве переходной. При этом издержки Клиента, заказывающего транспортно-логистические услуги, снижаются за счет сокращения времени на поиск поставщиков, времени на оформление договора, а также на работу с учетными документами в рамках исполнения договора.

Переход на единый договор способен существенно снизить транзакционные издержки предприятия, в том числе на управление несколькими контрактами с различными условиями и сроками.

Единый договор создает прозрачную и доступную систему взаимодействия с контрагентами, что способствует снижению конфликтных ситуаций и ведет к повышению эффективности бизнес-процессов и укреплению долгосрочных партнерских отношений.

Единый договор определяется как комплексное соглашение, регламентирующее использование различных сервисов и платформ, предлагаемых компанией, заменяя собой множество отдельных договоров и соглашений, которые ранее регулировали использование каждого сервиса в отдельности и направлены на повышение эффективности бизнеса и снижение операционных издержек. Развитие системы единого договора в перспективе позволит подключить все сервисы компании, а также ее партнеров по предоставлению комплексного транспортно-логистического сервиса, что в итоге способствует росту прибыльности и укреплению позиций компании на рынке.

В рамках Единого договора у поставщика комплексной транспортно-логистической услуги снижаются затраты на заключение договора, затраты на подготовку документов в рамках исполнения договора, но существуют риски невостребованности услуги с учетом уже заключенных агентских договоров.

Таким образом, положительные эффекты развития системы единого договора обусловлены проявлением ее следующих характеристических особенностей:

- способности интегрировать транспортно-логистические сервисы компании и ее партнеров по транспортной цепи, а также предоставлять клиенту доступ к единому транспортно-логистическому сервису в рамках одного договора;
- гибкости и адаптивности, проявляющихся в расширении, обновлении и совершенствовании состава сервисов, включенных в систему единого договора, в соответствии с ценностными ожиданиями клиентов;
- информационной интегрируемости как способности к бесшовному взаимодействию с прочими цифровыми сервисами транспортно-логистической компании, ее структурных подразделений, партнеров по транспортной цепи;
- безопасности, обеспечиваемой соблюдением условий договора и защиты данных пользователей.

Рассмотрим возможности развития системы единого договора комплексного транспортно-логистического сервиса на примере компании железнодорожного транспорта.

Управление транспортно-логистическими системами, как основная составляющая комплексного процесса доставки, позволяет преодолеть пространственно-временной разрыв между процессами, индивидуализировать подход к каждому проекту, независимо от масштаба бизнеса или географии деятельности клиента. В конечном итоге, эффективное управление транспортно-логистическими системами способствует снижению затрат, повышению скорости доставки и улучшению качества обслуживания клиентов, что является важным конкурентным преимуществом для любого предприятия.

Для крупных грузоотправителей характерны значительные объемы и, как следствие, стабильные долгосрочные контракты. В свою очередь, сотрудничество с малыми и средними предприятиями (МСП) отличается меньшими и менее прогнозируемыми объемами. Работа с МСП требует особого внимания, учитывая уникальные потребности клиентов, зачастую с нестандартными запросами.

ОАО «РЖД» предоставляет клиентам полную информацию о правилах и особенностях железнодорожных перевозок, оказывая поддержку на всех этапах. Компания стремится к эффективному использованию инфраструктуры, расширению международных продаж и привлечению клиентов. Объединяя компетенции различных подразделений, холдинг создает комплексные решения, расширяя продуктовую линейку, например, предлагая аренду локомотивов.

Осознавая, что МСП часто не имеют специализированных логистических отделов, ОАО «РЖД» разрабатывает понятные комплексные решения, обеспечивая равный доступ к железнодорожным услугам.

Все организации, получающие услуги ОАО «РЖД» дополнительно к договору перевозки, по признакам сложности процедур взаимодействия и степени ее влияния на принятие решения о выборе способа доставки можно разделить на две основные группы:

- группа I – предприятия малого и среднего бизнеса;
- группа II – организаций, не относящиеся к малому и среднему бизнесу.

Основная услуга в ОАО «РЖД» – это перевозка железнодорожным транспортом принятого у отправителя груза из пункта отправления в пункт назначения, а также выдача груза уполномоченному на его получение лицу. Основная услуга грузовой железнодорожной перевозки может осуществляться с дополнительными опциями: перевозка груза по расписанию с согласованным временем отправления и прибытия; отстой груженых и порожних вагонов на инфраструктуре общего пользования («парковка»); перевозка груза на особых условиях и др. Базовая услуга в совокупности с сопутствующими услугами формирует комплексную транспортно-логистическую услугу.

Комплексная транспортно-логистическая услуга включает в себя несколько модулей процесса перемещения груза, формирующих расширенную транспортную цепь доставки груза с добавленной стоимостью.

По итогам проведенного анализа структуры предоставляемых

ОАО «РЖД» услуг, выявлено, что в 2023-2024 гг. наиболее востребованной услугой у обеих групп является услуга «Предоставление лицензии на право использования ПО VipNet». Данной услугой воспользовались в 2023 и 2024 году 11,5 тыс. и 12 тыс. организаций соответственно.

В список наиболее востребованных услуг также входят:

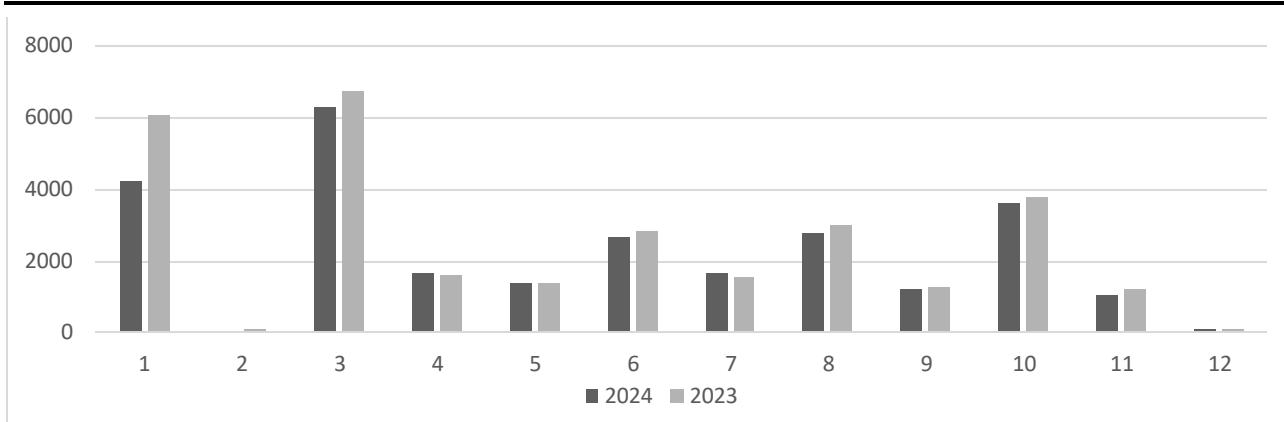
- нахождение на железнодорожных путях общего пользования груженых и порожних вагонов в перевозочном процессе (кроме случая задержки в пути следования);
- подача/уборка вагонов на железнодорожном пути необщего пользования;
- перевод стрелок, открывание/закрывание ворот, шлагбаумов на переездах на железнодорожных путях необщего пользования;
- переадресовка грузов в вагонах;
- использование пути необщего пользования, принадлежащего перевозчику (ОАО «РЖД»);
- подача и уборка вагонов на места общего пользования.

Важно отметить, что эти услуги популярны в обеих группах, но их значимость и динамика отличаются.

Как показывает анализ рисунков 2-3, количество востребованных услуг в группе I в сегменте от 1000 пользователей и более, значительно выше, что указывает на более сложные комплексы услуг, включаемых в Единый договор. Данный вывод подкрепляется также усложнением самих услуг, менее связанных с выполнением договора перевозки, что особенно заметно при анализе доходности сопутствующих услуг (таблица).

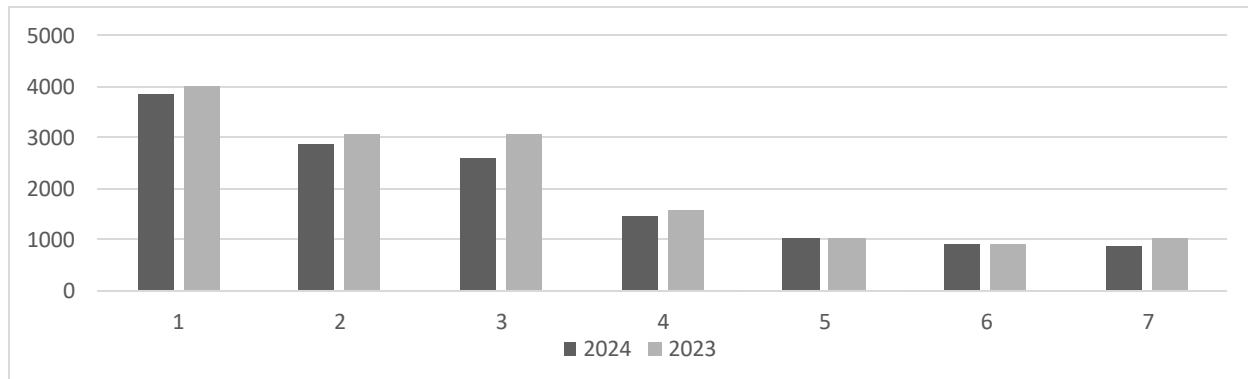
Несмотря на то что, наиболее доходной в обеих группах является услуга «Подача/уборка вагонов на железнодорожные пути необщего пользования», существуют различия в структуре доходов услуг между группами.

Важную роль в структуре доходности по группе II играют услуги, тесно связанные с процессом перевозки, в частности «Диспетчерское сопровождение порожнего подвижного состава и его подборка до установленной длины на путях общего пользования» (5,64 % в 2024 г.; 4,72 % в 2023 г.). В доходах по группе I преобладают услуги «Предоставление железнодорожного подвижного состава», «Погрузка и выгрузка грузов из железнодорожного подвижного состава и автомобильного транспорта, соответственно на железнодорожных станциях отправления и назначения (в т.ч. на складах)», что требует расширения состава участников транспортно-логистического процесса. Также наблюдается увеличение доли доходов от хранения грузов вне процесса перевозки в обеих группах, что обосновывает расширение комплексного клиентского сервиса и включение его в структуру Единого договора.



- 1 – Предоставление лицензии на право использования ПО VipNet
- 2 – Нахождение на ж.д. путях общего пользования груженых и порожних вагонов в перевозочном процессе (кроме случая задержки в пути следования)
- 3 – Подача/уборка вагонов на ж.д. пути необщего пользования
- 4 – Подача и уборка вагонов на МОП
- 5 – Перевод стрелок, открытие/закрытие ворот, шлагбаумов на переездах на ж/д путях необщего пользования
- 6 – Хранение грузов за рамками перевозочного процесса
- 7 – Погрузка и выгрузка грузов из ж.д. подвижного состава и автомобильного транспорта, соответственно на железнодорожных станциях отправления и назначения
- 8 – Плата за использование пути необщего пользования, принадлежащего перевозчику
- 9 – За переадресовку грузов в вагонах
- 10 – Погрузка и выгрузка грузов из ж.д. подвижного состава и автомобильного транспорта, соответственно на ж.д. станциях отправления и назначения, на складах
- 11 – Взвешивание груза
- 12 – Плата за использование пути необщего пользования, принадлежащего перевозчику (ОАО «РЖД»)

Рисунок 2 – Динамика востребованности услуг, заказываемых клиентами ОАО «РЖД» группы I в дополнение к договору перевозки, количество клиентов, 2023 – 2024 гг.



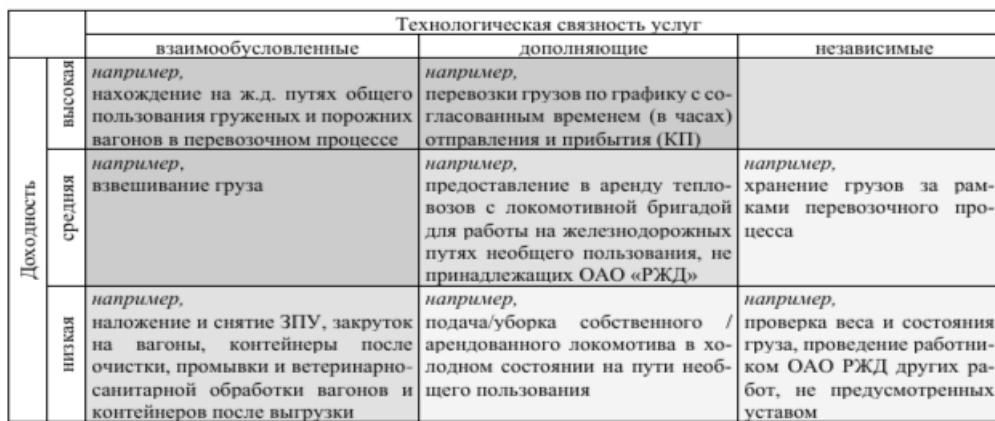
- 1 – Предоставление лицензии на право использования ПО VipNet
- 2 – Нахождение на ж.д. путях общего пользования груженых и порожних вагонов в перевозочном процессе (кроме случая задержки в пути следования)
- 3 – Подача/уборка вагонов на ж.д. пути необщего пользования
- 4 – Перевод стрелок, открытие/закрытие ворот, шлагбаумов на переездах на ж/д путях необщего пользования
- 5 – Переадресовка грузов в вагонах
- 6 – Использование пути необщего пользования, принадлежащего перевозчику (ОАО «РЖД»)
- 7 – Подача и уборка вагонов на места общего пользования

Рисунок 3 – Динамика востребованности услуг, заказываемых клиентами ОАО «РЖД» группы II в дополнение к договору перевозки, количество клиентов, 2023 – 2024 гг.

Таблица 1 – Динамика доходности сопутствующих услуг в группах I и II, 2023-2024 гг., % от общих доходов за сопутствующие услуги

Статья сбора	Группа I		Группа II	
	2024	2023	2024	2023
Подача/уборка вагонов на ж.д. пути необщего пользования	26,23	26,69	33,17	34,98
Предоставление железнодорожного подвижного состава	11,43	13,40	0,68	1,12
Плата за нахождение на ж.д. путях общего пользования груженых и порожних вагонов в перевозочном процессе (кроме случая задержки в пути следования)	11,18	10,06	13,82	13,11
Погрузка и выгрузка грузов из ж.д. подвижного состава и автомобильного транспорта, соответственно на железнодорожных станциях отправления и назначения	7,13	8,86	2,02	2,38
Плата за использование пути необщего пользования, принадлежащего перевозчику	6,35	6,02	6,74	6,62
Перевод стрелок, открытие/закрытие ворот, шлагбаумов на переездах на ж/д путях необщего пользования	4,92	5,23	4,37	4,84
Хранение грузов за рамками перевозочного процесса	4,53	3,00	3,18	2,03
За подачу и уборку вагонов на местах общего пользования	4,50	4,07	1,10	1,21
Погрузка и выгрузка грузов из ж.д. подвижного состава и автомобильного транспорта, соответственно на ж.д. станциях отправления и назначения, на складах	3,77	3,72	0,6	0,53
Взвешивание груза	2,11	2,67	0,73	0,91
Перевозки грузов по графику с согласованным временем (в часах) отправления и прибытия (КП)	1,60	1,26	4,10	5,49
Плата за использование пути необщего пользования, принадлежащего перевозчику	1,23	1,14	0,73	0,89
Услуги по завозу/вывозу груза на автомобильном транспорте	1,16	1,21	1,05	1,02

Выполненный анализ позволяет сделать вывод о целесообразности использования представленных критериев в задаче функционального расширения системы Единого договора, логика решения которой основана на методическом подходе, разработанного авторами [Шульженко и др., 2024] применительно к системам городского транспорта, и в общем адаптированном виде представлена на рисунке 4.



■ - Этап I

■ - Этап II

■ - Этап III

Рисунок 4 – Последовательность этапов функционального развития системы Единого договора

Единый договор не только повышает прозрачность операций, но и способствует созданию более гибких и адаптивных моделей обслуживания клиентов. Внедрение современных ИТ-технологий, таких как электронный документооборот при взаимодействии участников перевозки, позволяет автоматизировать процессы и минимизировать вероятность ошибок [Щербаков, Шульженко, 2023].

Заключение

Транзакционные издержки, являющиеся неотъемлемой частью любой экономической деятельности, оказывают влияние на структуру организаций, создают среду, в которой принимаются решения о производстве, обмене и потреблении, что в конечном итоге позволит разработать эффективные решения, направленные на их минимизацию и оптимизацию экономических результатов.

Таким образом, учет транзакционных издержек является критически важным для анализа экономических процессов и разработки эффективной экономической политики. Сосредоточение внимания на минимизации этих издержек может привести к более оптимальному распределению ресурсов, повышению производительности и улучшению благосостояния общества в целом.

Библиография

1. Дунаенко Н. А., Кудрявцева Т. Ю. Применение цифровых технологий в транспортной логистике // Экономические науки. – 2023. – № 222. – С. 124-129.
2. Митрохина Е. В. Аналитическое обоснование функциональной структуры системы единого договора при обслуживании клиентов крупной транспортно-логистической компании // Логистика и управление цепями поставок : Сборник научных статей. – Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2025. – С. 215-222.
3. Митрохина Е. В. Формализация системы отношений участников транспортно-логистического сервиса, в том числе рамках перехода на Единый договор // Логистика: современные тенденции развития : Материалы XXIV Международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург: Издательство Государственного университета морского и речного флота им. Адмирала С.О. Макарова, 2025. – С.68-74.
4. Щербаков В. В. Цифровая трансформация корпоративных логистических систем: приоритеты принятия решений и ответственность // Логистика – Евразийский мост: Мат-лы XVIII Международ. науч.-практ.конф.27-30 апреля 2023 г., г. Красноярск. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2023. – С.314-318.
5. Щербаков В. В. Формирование направлений и перспективной тематики научных исследований по логистике / В.В. Щербаков, Т.Г. Шульженко // Логистика и управление цепями поставок: сборник научных трудов. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – С. 6-14.
6. Щербаков В. В. Стратегические приоритеты регулирования направленности и интенсивности грузопотоков в условиях новой макроэкономической ситуации / В.В. Щербаков, Т.Г. Шульженко // Железнодорожный транспорт. – 2022. – № 9. – С.51-55.
7. Шульженко Т. Г. Аналитический инструментарий цифровой трансформации логистики // в кн.: Развитие науки и научно-образовательного трансфера логистики. Под научной ред. д-ра экон.наук, проф. В.В. Щербакова. – СПб; Изд-во СПбГЭУ, 2019. – С.70-101.
8. Шульженко Т. Г. Логистика новой городской мобильности: ценностно ориентированный подход : монография / Т.Г. Шульженко, А.Е. Жук, Д.П. Иванова ; под общ. и науч. ред. Т.Г. Шульженко. – Москва : ИНФРА-М, 2024. 546 с.

Development of a Contractual Support System for Comprehensive Transport and Logistics Services Using the Provisions of Transaction Cost Theory

Elena V. Mitrokhina

Applicant for a Scientific Degree,

Saint Petersburg State University of Economics,

191023, 30-32 A, Griboyedov Canal Embankment, Saint Petersburg, Russian Federation;

e-mail: e-mitrohina@mail.ru

Abstract

The article presents the author's concept for justifying the development strategy of a single transport service contract model as a contractual support system for transport and logistics services, based on the application of transaction cost theory. The features of functional scaling of the Single Contract system are established, and the key factors for reducing transaction costs during the consolidation of universalization principles in contract work when expanding the range of comprehensive transport and logistics services are presented.

For citation

Mitrokhina E.V. (2025) Razvitiye sistemy dogovornogo soprovozhdeniya kompleksnogo transportno-logisticheskogo servisa s ispol'zovaniyem polozheniy transaktsionnoy teorii [Development of a Contractual Support System for Comprehensive Transport and Logistics Services Using the Provisions of Transaction Cost Theory]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (11A), pp. 108-118. DOI: 10.34670/AR.2026.67.54.010

Keywords

Single contract, universalization of contract work, comprehensive transport and logistics service, transaction costs, logistics, supply chain management.

References

1. Dunayenko, N. A., & Kudryavtseva, T. Yu. (2023). Primeneniye tsifrovyykh tekhnologiy v transportnoy logistike [Application of digital technologies in transport logistics]. *Ekonomicheskiye Nauki* [Economic Sciences], (222), 124–129.
2. Mitrokhina, E. V. (2025a). Analiticheskoye obosnovaniye funktsional'noy struktury sistemy yedinogo dogovora pri obsluzhivanii klientov krupnoy transportno-logisticheskoy kompanii [Analytical substantiation of the functional structure of the unified contract system when serving clients of a large transport and logistics company]. In *Logistika i upravleniye tsepyami postavok: Sbornik nauchnykh statey* [Logistics and supply chain management: Collection of scientific articles] (pp. 215–222). Izdatel'stvo Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta.
3. Mitrokhina, E. V. (2025b). Formalizatsiya sistemy otnosheniy uchastnikov transportno-logisticheskogo servisa, v tom chisle ramkakh perekhoda na Yedinyy dogovor [Formalization of the system of relations of participants in the transport and logistics service, including within the framework of the transition to the Unified Contract]. In *Logistika: sovremennyye tendentsii razvitiya: Materialy XXIV Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Logistics: modern development trends: Materials of the XXIV International Scientific and Practical Conference] (pp. 68–74). Izdatel'stvo Gosudarstvennogo universiteta morskogo i rechnogo flota im. Admirala S.O. Makarova.

4. Shcherbakov, V. V. (2023). Tsifrovaya transformatsiya korporativnykh logisticheskikh sistem: prioritety prinyatiya resheniy i otvetstvennost' [Digital transformation of corporate logistics systems: decision-making priorities and responsibility]. In *Logistika – Yevraziyskiy most: Materialy XVIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii 27-30 aprelya 2023 g., g. Krasnoyarsk* [Logistics – Eurasian Bridge: Materials of the XVIII International Scientific and Practical Conference April 27-30, 2023, Krasnoyarsk] (pp. 314–318). Krasnoyarskiy gosudarstvennyy agrarnyy universitet.
5. Shcherbakov, V. V., & Shulzhenko, T. G. (2023). Formirovaniye napravleniy i perspektivnoy tematiki nauchnykh issledovaniy po logistike [Formation of directions and promising topics of scientific research in logistics]. In Logistika i upravleniye tsepyami postavok: sbornik nauchnykh trudov [Logistics and supply chain management: collection of scientific papers] (pp. 6–14). Izdatel'stvo SPbGEU.
6. Shcherbakov, V. V., & Shulzhenko, T. G. (2022). Strategicheskiye prioritety regulirovaniya napravленности и интенсивности грузопотоков в условиях новой макроэкономической ситуации [Strategic priorities for regulating the direction and intensity of cargo flows in the context of a new macroeconomic situation]. Zheleznodorozhnyy transport [Railway Transport], (9), 51–55.
7. Shulzhenko, T. G. (2019). Analiticheskiy instrumentariy tsifrovoy transformatsii logistiki [Analytical toolkit for digital transformation of logistics]. In V. V. Shcherbakov (Ed.), Razvitiye nauki i nauchno-obrazovatel'nogo transfera logistiki [Development of science and scientific-educational transfer of logistics] (pp. 70–101). Izdatel'stvo SPbGEU.
8. Shulzhenko, T. G., Zhuk, A. E., & Ivanova, D. P. (2024). Logistika novoy gorodskoy mobil'nosti: tsennostno orientirovanny podkhod [Logistics of new urban mobility: a value-oriented approach]. INFRA-M.