

УДК 656.078.2

*Н. В. Власова, Д. А. Винокуров, Н. В. Макиенко*

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

## **КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ, КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

**Аннотация.** В данной статье исследуется повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта за счет клиентоориентированности. Рассказаны трудности внедрения клиентского подхода, включая проблемы мотивации сотрудников, которые влияют на качество обслуживания и лояльность клиентов. В грузовых перевозках рассматривается внедрение технологии «одного окна», которая обеспечивает 15% экономии. В пассажирских перевозках отмечается длительная работа над программами лояльности, цифровыми сервисами, но необходима новая стратегия, которая будет учитывать цифровую трансформацию и активное участие пассажиров в формировании услуг.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, железнодорожный транспорт, конкурентоспособность, пассажирские перевозки, грузовые перевозки, клиент.

*N. V. Vlasova, D. A. Vinokurov, N. V. Makienko*

*Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Russian Federation*

## **CUSTOMER FOCUS AS A FACTOR IN THE COMPETITIVENESS OF RAILWAY TRANSPORT**

**Abstract.** This article examines the increase in the competitiveness of railway transport due to customer focus. The difficulties of implementing a customer approach are told, including the problems of employee motivation that affect the quality of service and customer loyalty. In freight transportation, the introduction of "one-stop-shop" technology is being considered, which provides 15% savings. In passenger transportation, there is a long-term work on loyalty programs and digital services, but a new strategy is needed that will take into account digital transformation and the active participation of passengers in the formation of services.

**Keywords:** customer focus, railway transport, competitiveness, passenger transportation, freight transportation, customer.

### **Введение**

В условиях острой конкуренции на быстро развивающемся транспортном рынке, клиентоориентированность – залог успеха железнодорожной отрасли. Пассажиры и грузоотправители требуют все более высокого качества, удобства, скорости и надежности перевозок.

В ОАО «РЖД», стратегия продвижения транспортно-логистического бизнеса компании все еще находится в разработке [1, 3]. Но вместо конкретных действий пока лишь обсуждаются общие цели в рамках комплексных программ развития холдинга до 2025 и 2030 годов, а также Транспортной стратегии РФ до 2030 г [3].

Отправители грузов, по данным НОЦ «Логистика» СПбГЭУ, сталкиваются с серьезными трудностями такими, как: отсутствие индивидуальной поддержки; задержки доставок; дефицит вагонов на некоторых маршрутах; низким уровнем сервиса; избыточная бюрократия; плохая координация между участниками транспортного процесса [2, 3]. Сложности в доставке грузов нарастают из-за несоблюдения сроков, недостаточной инфраструктуры и более строгого контроля на всех этапах транспортировки груза. На самом деле, это создает серьезные препятствия для грузоотправителей.

### **Проблемы реализации клиентоориентированности в ОАО «РЖД»**

Внедрению клиентоориентированного подхода в железнодорожной отрасли мешают, прежде всего такие проблемы, как:

1. низкая вовлеченность персонала;
2. недостаточное понимание сотрудниками новых методов и подходов;

### 3. ограниченные полномочия сотрудников.

Ключевым фактором успеха компании является мотивация сотрудников, но даже значительные инвестиции в обучение и развитие персонала не гарантируют успеха, так как у них нет вовлеченности в клиентскую стратегию, а также они не имеют полный доступ к информации о ней [4, 10]. Клиентоориентированность строится всегда на людях, которые работают с клиентами, а уже потом на технологиях и оптимизации процессов.

Недостаточное понимание сотрудниками новых методов и подходов также препятствует их эффективной реализации. Хотя и при смене подходов происходит перемещение работников между должностями или отделами, при этом оставляя преимущественно опытных продавцов с прочными клиентскими связями, без налаженного взаимодействия между отделами компании усилия по улучшению обслуживания клиентов окажутся безуспешными.

На качестве обслуживания также плохо сказываются ограниченные полномочия сотрудников (например, возврат товара, изменение визита), что приводит к потере клиентов в пользу конкурентов, поэтому крайне важно разработать регламенты, которые позволят сотрудникам оперативно принимать решения на месте [5, 10].

Для повышения качества обслуживания, ОАО «РЖД» применяет метод «стань на время клиентом», где сотрудники сами пользуются услугами компании, выявляя при этом недостатки [6]. Но обмен опытом с другими компаниями, у которых высокая клиентоориентированность, в ОАО «РЖД» пока слабо развит. Причиной этому служит нежелания других организаций предоставлять такие возможности.

#### **Клиентоориентированность в области грузовых перевозок**

В 2016 году ОАО «РЖД» приняли политику клиентоориентированности в грузовых перевозках, улучшив качество услуг за счет слаженной работы всех подразделений (рисунок 1) [4]. Это стало поворотным моментом для ОАО «РЖД» и российской экономики в целом, так как железные дороги обеспечивают 87% грузооборота страны, без учета трубопроводного, при этом Россия занимает третье место в мире по протяженности железнодорожной сети, что стимулирует развитие транспортно-логистического комплекса [4].



**Рис.1. Внешняя и внутренняя клиентоориентированность в сфере грузовых перевозок [6]**

ОАО «РЖД» повышают клиентоориентированность, улучшая технологические процессы, ассортимент и качество услуг.

Главным элементом является технология «одного окна», которая обеспечивает комплексное обслуживание и исключает необходимость взаимодействия с множеством подразделений ОАО «РЖД», что намного сокращает время и затраты [7]. Данная технология реализуется через территориальные центры фирменного транспортного обслуживания, которые выступают единым заказчиком для всех подразделений ОАО «РЖД».

Принцип «одного окна» обеспечивает скорость, удобство и прозрачность за счет унификации процессов, оптимизированной логистики, единого договора с фиксированным прайсом и выбором тарифного плана [4, 12].

Заместитель генерального директора по коммерции и производству ОАО «ФГК» Владимир Винокуров отмечает, что технология «одного окна» особенно востребована у владельцев грузов, не имеющих собственной железнодорожной инфраструктуры, такой как подъездные пути [10, 11].

По его словам, «уникальность технологии состоит в том, что клиенту не придется искать сторонние логистические компании и заниматься вопросами перегрузки и складирования. Перемещение груза осуществляется по принципу «от двери до двери»».

С такой технологией ОАО «РЖД» обеспечили бесперебойную доставку полиэтиленовой пленки из Ростова-на-Дону в Казахстан, полностью взяв на себя все этапы процесса – от терминальной логистики и погрузки до оформления документов и оплаты всех необходимых платежей в России и Казахстане [10]. По словам В. Винокурова, это позволило снизить транспортные расходы грузоотправителя на 15% по сравнению с автодоставкой «от двери до двери» на дистанции 3200 км.

Перед железнодорожной отраслью стоят три основные задачи:

1. расширение применения твердых расписаний для специализированных маршрутов;
2. увеличение объемов перевозов в скоростных грузовых поездах, например, «Грузовой экспресс», с продажей мест в вагонах;
3. значительное наращивание контейнерных перевозок [5, 6].

Решение этих задач обеспечит рост рынка, снижение затрат, постоянный контроль качества и повысит прозрачность, клиентоориентированность и понятность железнодорожной отрасли для всех участников рынка [5, 6].

#### **Клиентоориентированность в области пассажирских перевозок**

Более десяти лет ОАО «РЖД» ориентирует пассажирский комплекс на клиента, при этом оценивая качество услуг с его позиции и используя пятиступенчатую систему обслуживания (таблица 1) [2, 8].

Таблица 1.

Этапы обслуживания пассажира [2]

Этап обслуживания	Основные услуги
Подготовка к поездке	Билеты можно приобрести на официальном сайте или в мобильном приложении «РЖД пассажирам». Также доступна помощь по телефону и на вокзалах, где предоставляют услуги в соответствии с ГОСТами и стандартами
Начало поездки	Стандартное обслуживание на вокзалах и остановочных пунктах
Поездка	Обеспечение качества обслуживания пассажиров в поездах различных типов в соответствии с ГОСТ
Завершение поездки	Услуги, предоставляемые на вокзалах и остановочных пунктах пассажирам ОАО «РЖД» после прибытия поезда
Обслуживание после поездки	Обработка обращений пассажиров и урегулирование их проблем в соответствии с регламентами ОАО «РЖД»

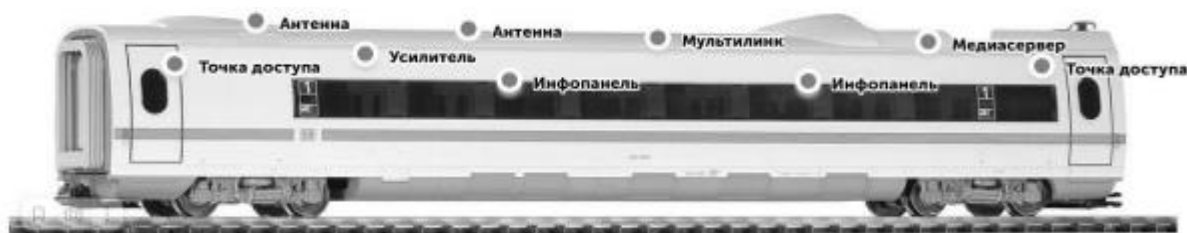
Необходима новая стратегия, основанная на анализе текущей ситуации и учитывающей цифровизацию, современные стандарты и ключевые показатели клиентоориентированности [2]. Это позволит улучшить качество обслуживания, нарастить пассажиропоток и увеличить объемы продаж.

Конкурентоспособность, прибыль и репутация компании напрямую зависят от уровня клиентоориентированности. Чтобы добиться этого, важно включить в процесс всех работни-

ков, особенно связанных с пассажирскими перевозками. Такой подход предполагает обновление методов управления персоналом, что говорит о развитии теории и практики в данной сфере [9, 13].

Сегодня доступ к интернету стал важной частью комфорта для пассажиров, а его отсутствие в поездах дальнего следования вызывает у пассажиров значительные неудобства. В настоящее время сервис «Попутчик РЖД» предоставляет бесплатный Wi-Fi лишь в отдельных пригородных поездах, где пассажиры могут воспользоваться интернетом, просматривать фильмы, читать онлайн-книги, заказывать еду, покупать билеты и играть в игры [1, 14].

В рамках реализации маркетинговой стратегии поезда АО «ФПК» будут оснащаться современной интернет-системой, которая включает в себя специализированный программно-аппаратный комплекс и железнодорожный портал, который создали специально для данного проекта [1]. Данная система позволит пассажирам пользоваться интернетом как через кабельное подключение, так и по Wi-Fi. Для обеспечения стабильного сигнала в каждом вагоне установят точки доступа, обеспечивающие полное покрытие и будут разделены на две сети: открытую (для пассажиров) и закрытую (для сотрудников\_ (рисунок 2) [1].



**Рис.2. Размещения оборудования**

В области пассажирских перевозок компания внедряет ряд инициатив, ориентированных на повышение комфорта и финансовой привлекательности для своих клиентов. Так среди этих мер особое место занимает гибкая тарифная система, то есть пассажирам предоставляются скидки, размер которых варьируется от 10% до 50% от стандартной стоимости билета [7, 11]. Данный подход позволяет учитывать интересы различных групп пассажиров и способствует увеличению спроса на железнодорожные перевозки.

Также стоит отметить, что для пассажиров поездов дальнего следования сейчас активно совершенствуется программа лояльности, благодаря которой постоянные клиенты могут рассчитывать на различные бонусы и приятные привилегии. Например, на данный момент существует программа «РЖД Бонус». С помощью данной программы пассажир с каждой поездки в поездах дальнего следования получает определенное количество баллов, далее накопив их, он может оплатить полную стоимость билета на поезд дальнего следования. Но недостаток данной программы в том, что баллы можно использовать только на покупку персонального билета, то есть купить билет с помощью баллов другому человеку невозможно. Кроме того, все больше внимания уделяется развитию онлайн-продажи билетов, что позволяет намного проще купить билет и главное быстрее, это делает процесс удобным и доступным для большинства пассажиров.

Одним из ключевых задач компании является повышение комфорта и увеличение скорости движения поездов [13]. Все больше новых сервисов появляется во всех видах пассажирских поездов. Данный подход помогает учитывать разные запросы пассажиров и, конечно, создавать для них максимально удобные и быстрые условия поездки.

### **Заключение**

В заключение следует отметить, что клиентоориентированность сегодня играет большую роль в повышении конкурентоспособности железнодорожного транспорта. Однако, остаются определённые трудности в организации работы и взаимодействии сотрудников. Тем не менее, опыт ОАО «РЖД» показывает, что компания идет верным путем к повышению клиентоориентированности за счет развития комплексных сервисов как для грузовых, так и для пассажир-

ских перевозок. Для дальнейшего роста важно продолжать внедрять инновации, уделять внимание обучению сотрудников, а также поднятию их мотивации, налаживать эффективное взаимодействие между всеми участниками транспортного процесса.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Булохова, Т. А. Клиентоориентированный подход в повышении качества обслуживания клиентов железнодорожного транспорта / Т. А. Булохова, В. В. Леонтьева // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов : Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 19–20 мая 2022 года / Под научной редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 32-35.
2. Вакуленко, С. П. Клиентоориентированность пассажирского комплекса РЖД / С. П. Вакуленко, Е. В. Копылова // Экономика железных дорог. – 2023. – № 4. – С. 38-47.
3. Доходность и клиентоориентированность // РЖД-Партнер. – 2024. – № 21–22 (529–530), ноябрь. – URL: <https://www.rzd-partner.ru/publications/rzd-partner/-21-22-529-530-november-2024/dokhodnost-i-klientoorientirovannost/> (дата обращения: 30.04.2025).
4. Калашникова, И. В. Обеспечение клиентоориентированного управления на транспорте / И. В. Калашникова, С. И. Соцкова, И. А. Губарев // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2021. – № 2(61). – С. 133-142.
5. Осьминин, А. Т. Оптимизация системы организации вагонопотоков на основе цифровых технологий на железнодорожном транспорте и принципах клиентоориентированности / А. Т. Осьминин, И. Н. Шапкин // Фёдор Петрович Кочнев - выдающийся организатор транспортного образования и науки в России : Труды международной научно-практической конференции, Москва, 22–23 апреля 2021 года / Отв. редактор А.Ф. Бородин, сост. Р.А. Ефимов. – Москва: Российский университет транспорта, 2021. – С. 231-239.
6. Селина, Е. А. Концепция клиентоориентированности холдинга "РЖД" в области грузовых перевозок / Е. А. Селина // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 28. – С. 1166-1171.
7. Тесленко, Ю. И. Применение принципов клиентоориентированности на железнодорожном транспорте / Ю. И. Тесленко // Труды 80-й студенческой научно-практической конференции РГУПС : Секция «Эксплуатация железных дорог», Воронеж, 21–23 апреля 2021 года. Том Часть 2. – Воронеж: филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Ростовский государственный университет путей сообщения" в г. Воронеж, 2021. – С. 131-133.
8. Технология «одного окна»: интересно владельцам грузов без доступа к железнодорожным путям // ЖД-Перевозка. – 2025. – URL: <https://zhd-perevozka.ru/news/the-technology-of-one-window-interesting-cargo-owners-who-do-not-have-access-roads/> (дата обращения: 30.04.2025).
9. Фролова, Ю. А. Клиентоориентированный подход к обслуживанию пассажиров на железнодорожном транспорте / Ю. А. Фролова, Ю. В. Веселова // Наука и образование транспорту. – 2020. – № 1. – С. 208-211.
10. Чернышева Ю. Г., Суркова С. С. Проблемы реализации клиентоориентированного подхода в деятельности компании ОАО «РЖД» // Norwegian Journal of Development of the International Science. 2021. №71.
11. Оленцевич В.А., Власова Н.В. Оценка удовлетворенности качеством услуг грузовых железнодорожных перевозок // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2021. № 8. С. 187-188.
12. Перфильева П.В., Кашкарев А.С., Власова Н.В. Инновационные подходы к совершенствованию качества предоставления услуг клиентам железнодорожного транспорта // В

сборнике: Современные инновации в науке и технике. Сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-технической конференции с международным участием. Отв. редактор М.С. Разумов. Курск, 2022. С. 193-196.

13. Власова Н.В., Оленцевич В.А., Асташков Н.П. Прогнозные значения обращений по наиболее прогрессивным каналам привлечения клиентов с учетом влияния транспортного рынка // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2021. № 4 (72). С. 169-178.

14. Власова Н.В. Унифицированные требования к местам общего пользования // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2022. № 9. С. 159-160.

## REFERENCES

1. Bulokhova T. A., Leontyeva V. V. Client-oriented approach in improving the quality of service for clients of railway transport / T. A. Bulokhova, V. V. Leontyeva // Improving the managerial, economic, social and innovative technical potential of enterprises, industries and national economic complexes: Collection of articles of the XIII International Scientific and Practical Conference, Penza, May 19–20, 2022 / Under the scientific editorship of F.E. Udalov, V.V. Bondarenko. – Penza: Penza State Agrarian University, 2022. – pp. 32-35.

2. Vakulenko S. P., Kopylova E. V. Client-oriented passenger complex of Russian Railways. – 2023. – № 4. – pp. 38-47.

3. Profitability and customer focus // RZD-Partner. – 2024. – No 21–22 (529–530), November. – URL: <https://www.rzd-partner.ru/publications/rzd-partner/-21-22-529-530-november-2024/dokhodnost-i-klientoorientirovannost/> (accessed 30.04.2025).

4. Kalashnikova I. V., Sotskova S. I., Gubarev I. A. Obespecheniye klienkoorientovannogo upravleniya na transporte [Ensuring client-oriented management in transport] / I. V. Kalashnikova, S. I. Sotskova, I. A. Gubarev // Vestnik Tikhookeanskogo gosudarstvennogo universiteta. – 2021. – № 2(61). – pp. 133-142.

5. Osminin A. T., Shapkin I. N. Optimization of the system of organization of wagon flows on the basis of digital technologies on railway transport and the principles of client orientation / Fyodor Petrovich Kochnev - an outstanding organizer of transport education and science in Russia: Proceedings of the international scientific and practical conference, Moscow, April 22–23, 2021. editor A.F. Borodin, ed. R.A. Efimov. – Moscow: Russian University of Transport, 2021. – pp. 231-239.

6. Selina E. A. Kontseptsiya klienkoorientirovannosti holdinga "RZD" v oblasti gruzovogo perevozki [The concept of client orientation of the RZD holding in the field of freight transportation]. Science. Education. – 2021. – № 28. – pp. 1166-1171.

7. I. Teslenko // Proceedings of the 80th Student Scientific and Practical Conference of the Russian State University of Railways: Section "Operation of Railways", Voronezh, April 21–23, 2021. Volume Part 2. – Voronezh: Branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Rostov State University of Railway Engineering" in Voronezh, 2021. – pp. 131-133.

8. "One Window" Technology: Interesting for Cargo Owners Without Access to Railway Tracks // Railway-Transportation. – 2025. Available at: <https://zhd-perevozka.ru/news/the-technology-of-one-window-interesting-cargo-owners-who-do-not-have-access-roads/> (accessed: 30.04.2025).

9. Frolova, Yu. A. Customer-oriented approach to passenger service in rail transport / Yu. A. Frolova, Yu. V. Veselova // Science and education in transport. - 2020. - No. 1. - pp. 208-2

10. Chernysheva Y. G., Surkova S. S. PROBLEMS OF IMPLEMENTATION OF THE CLIENT-ORIENTED APPROACH IN THE ACTIVITIES OF THE COMPANY OF JSC "RUSSIAN RAILWAYS" // Norwegian Journal of Development of the International Science. 2021. №71.

11. Olentsevich V.A., Vlasova N.V. Assessment of satisfaction with the quality of freight rail transportation services // Modern technologies and scientific and technical progress. 2021. No. 8. pp. 187-188.

12. Perfil'eva P.V., Kashkarev A.S., Vlasova N.V. Innovative approaches to improving the quality of services provided to railway transport clients // In the collection: Modern innovations in science and technology. Collection of scientific articles of the 12th All-Russian scientific and technical conference with international participation. Responsible. editor M.S. Razumov. Kursk, 2022. pp. 193-196.

13. Vlasova N.V., Olentsevich V.A., Astashkov N.P. Forecast values of requests for the most progressive customer acquisition channels, taking into account the influence of the transport market // Modern technologies. Systems analysis. Modeling. 2021. No. 4 (72). pp. 169-178.

14. Vlasova N.V. Unified requirements for public places // Modern technologies and scientific and technical progress. 2022. No. 9. pp. 159-160.

### **Информация об авторах**

*Власова Наталья Васильевна* – кандидат технических наук, доцент кафедры «Управление эксплуатационной работой», Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, e-mail: [natalya.vlasova.76@list.ru](mailto:natalya.vlasova.76@list.ru)

*Винокуров Данил Александрович* – студент 2-го курса, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, г. e-mail: [danil2005off@gmail.com](mailto:danil2005off@gmail.com)

*Макиенко Никита Витальевич* – студент 2-го курса, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, г. Иркутск, e-mail: [vit.makienko2017@yandex.ru](mailto:vit.makienko2017@yandex.ru)

### **Information About the Authors**

*Vlasova Natalya Vasilievna* – Ph.D. in Technical Sciences, Associate Professor, the Subdepartment of "Operational Work Management", Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: [natalya.vlasova.76@list.ru](mailto:natalya.vlasova.76@list.ru)

*Vinokurov Danil Aleksandrovich* – 2nd year student, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, e-mail: [danil2005off@gmail.com](mailto:danil2005off@gmail.com)

*Makienko Nikita Vitalievich* – 2nd year student, Irkutsk State Transport University, Irkutsk, Irkutsk, e-mail: [vit.makienko2017@yandex.ru](mailto:vit.makienko2017@yandex.ru)