

## **Этапы формирования маркетинговой стратегии управления терминально-складским комплексом ОАО «Российские железные дороги» с целью достижения максимальных результатов продвижения транспортных услуг и привлечения клиентов**

**Н.В. Власова, В.А. Оленцевич**✉

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

✉olencevich\_va@mail.ru

### **Резюме**

Современные концепции транспортно-логистических систем России, формирующихся и трансформирующихся в сложных политических и экономических условиях, с целью их успешного развития и эффективного функционирования должны включать в себя как инфраструктурную, так и координационную составляющие, что позволит им интегрироваться в целостную интеллектуальную транспортную систему международного уровня. Сегодня основополагающим сектором транспортно-логистической системы ОАО «Российские железные дороги» является терминально-складской комплекс, поскольку именно он выступает как основной элемент системы, преобразовывающий материальный поток грузов от производителей сырья и материалов до конечного потребителя готовой продукции. В связи с данными факторами решение актуальных задач, возникающих в процессе преобразования транспортно-логистической системы, без наличия научно-обоснованной методологии, учитывающей эффективное развитие терминально-складского комплекса, невозможно. С целью достижения максимальных результатов по продвижению товаров и услуг, утверждению крепких позиций на транспортном рынке необходимо быстро реагировать на изменяющиеся тенденции спроса, а также найти свой оптимальный стиль работы, который будет учитывать цели и возможности Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом филиала ОАО «Российские железные дороги». Предложенная маркетинговая стратегия позволяет наметить основные направления производственно-хозяйственной деятельности и сбыта на текущий и перспективный периоды, структурирует и упорядочивает деятельность, фокусирует внимание на основных сегментах транспортного рынка, синхронизирует производственные и маркетинговые планы. Основные этапы разработки эффективной маркетинговой стратегии представлены в данном научном исследовании.

### **Ключевые слова**

маркетинговая стратегия, терминально-складской комплекс, эффективность продаж, транспортно-логистические услуги, полный комплекс экспедиторских услуг, улучшение качества обслуживания клиентов, матрица приоритетности

### **Для цитирования**

Власова Н.В. Этапы формирования маркетинговой стратегии управления терминально-складским комплексом ОАО «Российские железные дороги» с целью достижения максимальных результатов продвижения транспортных услуг и привлечения клиентов / Н.В. Власова, В.А. Оленцевич // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2022. – № 2 (74). – С. 163–174. – DOI 10.26731/1813-9108.2022.2(74).163-174.

### **Информация о статье**

Поступила в редакцию: 20.06.2022 г.; поступила после рецензирования: 27.06.2022 г.; принята к публикации: 28.06.2022 г.

## **Stages of forming a marketing strategy for managing the terminal and warehouse complex of JSC «Russian Railways» in order to achieve maximum results in promoting transport services and attracting customers**

**N.V. Vlasova, V.A. Olentsevich**✉

*Irkutsk State Transport University, Irkutsk, the Russian Federation*

✉olencevich\_va@mail.ru

### **Abstract**

Modern concepts of Russia's transport and logistics systems shaped and transformed under complex political and economic conditions, in order to successfully develop and effectively function, should include both infrastructural and coordinating components, which would allow them to fit into an integrated intelligent transport system of international level. Today, the terminal and warehouse complex is the fundamental sector of the transport and logistics system of JSC «Russian Railways», since it's «Russian Railways» that acts as the main element of the system transforming the material flow of goods from producers of raw materials and product to the delivery of finished products to the final consumer. Due to these factors, it is impossible to solve urgent

problems arising in the process of transformation of the transport and logistics system without the availability of a scientifically based methodology that takes into account the effective development of the terminal and warehouse complex. In order to achieve maximum results in the promotion of goods and services, to establish strong positions in the transport market, it is necessary to respond quickly to changing demand trends, as well as to find an optimal work style that will take into account the goals and capabilities of the Central Directorate for the Management of the Terminal and Warehouse Complex of the branch of JSC «Russian Railways». The proposed marketing strategy makes it possible to outline the main directions of production and economic activity and sales for the current and prospective periods, structures and organizes activities, focuses on the main segments of the transport market, synchronizes production and marketing plans. The main stages of developing an effective marketing strategy are presented in this scientific study.

### Keywords

marketing strategy, terminal and warehouse complex, sales efficiency, transport and logistics services, full range of forwarding services, improvement of customer service quality, priority matrix

### For citation

Vlasova N.V., Olentsevich V.A. Etapy formirovaniya marketingovoi strategii upravleniya terminal'no-skladskim kompleksom OAO «Rossiiskie zheleznye dorogi» s tsel'yu dostizheniya maksimal'nykh rezul'tatov prodvizheniya transportnykh uslug i privlecheniya klientov [Stages of forming a marketing strategy for managing the terminal and ware-house complex of JSC «Russian Railways» in order to achieve maximum results in promoting transport services and attracting customers]. *Sovremennye tekhnologii. Sistemyi analiz. Modelirovanie* [Modern Technologies. System Analysis. Modeling], 2022, no. 2 (74), pp. 163–174. DOI: 10.26731/1813-9108.2022.2(74).163-174.

### Article Info

Received: June 20, 2022; revised: June 27, 2022; accepted: June 28, 2022.

### Введение

В условиях непрерывного развития экономики страны с наращиванием объемов промышленности возникает потребность в перемещении грузов. Железная дорога в этом плане играет большую роль, ее доля составляет 47 % от всего российского грузооборота. Анализ транспортного рынка России показывает, что среди основных качественных требований к перевозочному процессу, предъявляемых грузовладельцами, приоритетное значение имеют:

- увеличение скорости перевозки на всем маршруте следования;
- соблюдение нормативного (договорного) срока доставки грузов;
- обеспечение ритмичности перевозок грузов во взаимосвязи с технологическими процессами работы предприятий;
- предоставление точной информации о местонахождении груза;
- предоставление дополнительных транспортно-экспедиционных услуг (экспедирование, таможенные операции, фасовка, затаривание, доставка «от двери до двери» и пр.).

Тенденции российской экономики последних лет связаны с ростом экспорта в страны Азиатско-Тихоокеанского региона, следствием чего является рост железнодорожных перевозок в восточном направлении по ключевым магистралям Красноярской, Восточно-Сибирской, Забайкальской и Дальневосточной

железных дорог, которые вместе составляют Восточный полигон. Кардинальная трансформация системы планирования перевозок грузов в условиях развития рыночных отношений потребовала гибкого реагирования на изменение направления грузопотоков и их колебания, а конкуренция со стороны других видов транспорта вызывает необходимость поиска новых технологических решений при организации работы и управлении терминально-складским комплексом ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») [1, 2].

### Основные этапы формирования маркетинговой стратегии Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом

С целью достижения максимальных результатов по продвижению услуг и утверждению крепких позиций на транспортном рынке компаниям сегодня необходимо быстро реагировать на изменяющиеся тенденции спроса, а также найти свой оптимальный стиль работы, который будет учитывать цели и возможности Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом филиала ОАО «РЖД» (далее – ЦМ). Маркетинговая стратегия в данной области – это формирование целей и задач, которые ставит перед собой ЦМ, определение эффективных способов и средств их достижения [3, 4].

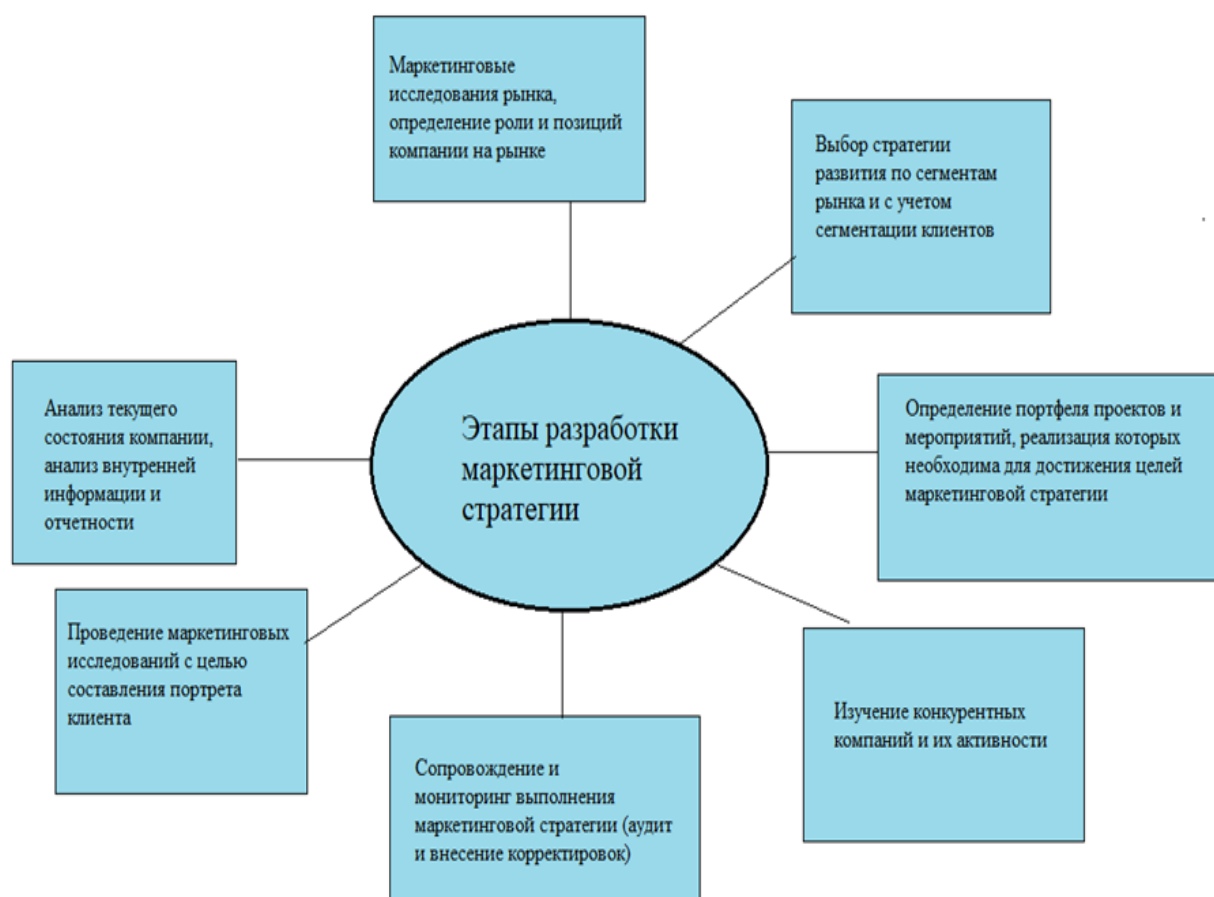
Маркетинговая стратегия определяет основные направления производственно-хозяйственной деятельности и сбыта на текущих и перспективный периоды, структурирует и упорядочивает деятельность, фокусирует внимание на основных сегментах транспортного рынка, синхронизирует производственные и маркетинговые планы, формирует поведение руководителей и работников предприятий и структурных подразделений ЦМ, позволяет эффективно распределять материально-технические ресурсы. Основные этапы разработки эффективной маркетинговой стратегии, представлены на рис. 1.

Применение эффективной маркетинговой стратегии позволяет получить следующие результаты:

– укрепление рыночных позиций;

– рост доли рынка и увеличение уровня продаж;  
 – завоевание новых сегментов рынка, рост числа лояльных потребителей;  
 – выход на новые рынки и расширение географических границ продаж;  
 – успешное выведение на рынок новых товаров и услуг.

Маркетинговые исследования рынка транспортных услуг – необходимая часть маркетинговой стратегии. Это делается для того, чтобы сократить риски и иметь представления о реальных факторах, условиях и опасностях рынка. Транспортный рынок сегодня – явление неопределенное, а при помощи маркетинговых исследований возможно свести потери к минимуму. Кроме того, исследования помогают правильно корректировать стратегию и планы по



**Рис. 1.** Этапы разработки эффективной маркетинговой стратегии предприятий и структурных подразделений ОАО «Российские железные дороги»

**Fig. 1.** Stages of developing an effective marketing strategy for enterprises and structural units of JSC «Russian railways»

достижению стратегических целей ОАО «РЖД». Поэтому основные принципы стратегии должны применяться в работе всеми сотрудниками отрасли [5].

Принимаемые руководителями ОАО «РЖД» и ее структурных подразделений решения не должны противоречить основным направлениям стратегии, а быть направлены на ее эффективную реализацию и достижение стратегических целей. Стратегия может быть пересмотрена при необходимости с учетом результата выполнения мероприятий, принимаемых руководством ОАО «РЖД» решений, изменений на рынке транспортно-логистических услуг и прочих обстоятельств, которые не могли быть предусмотрены до утверждения стратегии.

### Определение приоритетных направлений развития Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом

С целью укрепления рыночных позиций ЦМ необходимо определить приоритетные направления развития. Возможные варианты увеличения рыночной доли транспортных и логистических услуг включают:

- наращивание доли в местах необщего и общего пользования в рамках существующей номенклатуры грузов и за счет ее расширения;
- оказание полного комплекса экспедиторских услуг, в том числе при отправлении грузов на экспорт.

Примерами способов увеличения доли в местах общего пользования в рамках суще-

ствующей номенклатуры грузов могут служить следующие мероприятия:

- территориальное расширение обслуживания, в том числе открытие новых грузовых дворов с постоянными работниками или при условии обслуживания грузовых дворов мобильными бригадами;
- увеличение мощностей существующих грузовых дворов за счет модернизации оборудования;
- повышение эффективности продаж;
- расширение ассортимента услуг;
- изменение ценовой политики и др.

С целью наращивания доли в местах общего пользования за счет расширения номенклатуры грузов может потребоваться развитие новых компетенций, совместный поиск оптимальных решений с потенциальными клиентами. Следует сделать упор на грузах с высокой долей тяготения к переработке в местах общего пользования [2, 6–8].

Нарастить долю в местах необщего пользования позволит повышение эффективности продаж, улучшение качества обслуживания клиентов и другие инициативы.

Соотношение сложности реализации и привлекательности направлений развития ЦМ на рынке грузопереработки представлено в виде матрицы (рис. 2).

### Результаты SWOT-анализа

Проведение SWOT-анализа необходимо на подготовительном этапе внедрения маркетинговой стратегии для оценки целесообразности ее реализации, чтобы минимизировать воз-

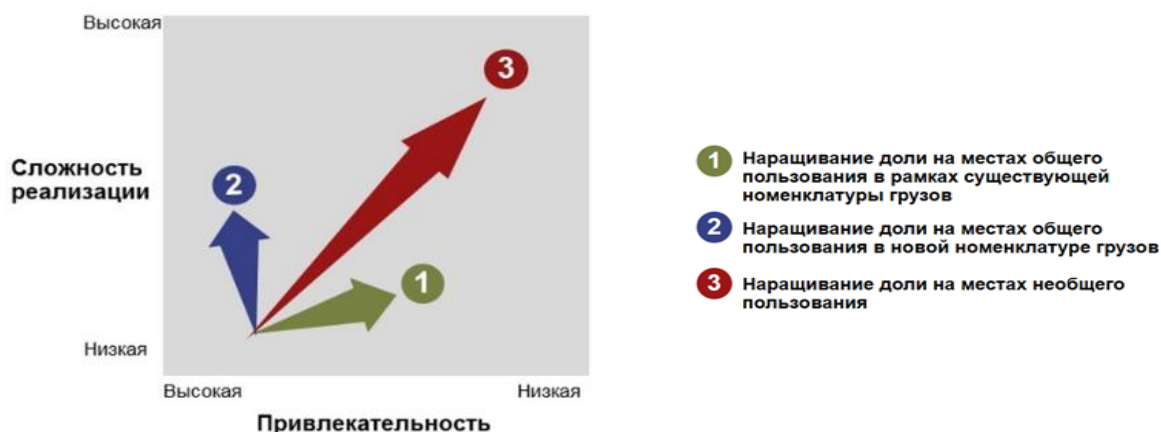


Рис. 2. Матрица приоритетности направлений развития Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом

Fig. 2. Priority matrix for the development directions of Central Directorate for the Management of the Terminal and Warehouse Complex

можные будущие издержки [9, 10].

Сильные стороны деятельности ЦМ:

- обширная сеть и география распространения терминалов ЦМ;
- наличие современных и / или специальных погрузочно-выгрузочных механизмов для осуществления работ практически с любыми видами грузов (кроме наливных);

- нет платы за подачу / уборку вагонов;

- стабильность и узнаваемость бренда ОАО «РЖД».

- наличие услуг мобильных бригад, т. е. возможности организации работы не только на грузовых дворах ЦМ, но и на территории клиентов.

Слабые стороны деятельности ЦМ:

- ориентация на инертные грузы;

- изношенная и морально устаревшая инфраструктура и активы;

- высокая себестоимость предоставляемых услуг;

- низкий уровень цифровизации;

- отсутствие возможности выступать грузоотправителем;

- сложные «стыковочные» процессы внутри ОАО «РЖД»;

- отсутствие инвестиционного ресурса;

- низкий уровень квалификации кадров.

Возможности ЦМ:

- присутствие объектов складского комплекса ОАО «РЖД» в регионах России с растущим спросом;

- организация сквозных сервисов, в том числе совместных с дочерними и зависимыми обществами (ДЗО);

- оказание услуг в приграничных зонах РФ и складах временного хранения;

- возможность рассмотрения предложений на государственном уровне.

Угрозы деятельности ЦМ:

- повышение требований клиентов по безопасности, качеству услуг и к самим объектам (конфигурация, топология, оснащение);

- закрытие грузовых дворов, вынос грузовой работы за пределы городов;

- быстрорастущий конкурентный рынок складской логистики.

Из проведенного SWOT-анализа следует вывод, что имеющийся ресурс складского комплекса ОАО «РЖД» в регионах страны позволяет сформировать на транспортном рынке специализированную нишу, но при этом необходимы инвестиции для модернизации активов под требования рынка. Кроме того, для сохранения конкурентоспособности на быстрорастущем логистическом рынке необходима четко сформулированная маркетинговая стратегия.

### Роль Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом на рынке транспортно-логистических услуг

Рынок транспортной обработки грузов включает в себя «первую и последнюю мили», обработку (погрузо-разгрузочные работы и



Рис. 3. Сегменты рынка перевозки, обработки и складирования грузов, перевозимых Железнодорожным транспортом

Fig. 3. Market segments of transportation, processing and warehousing of freight transported by railway

сортировку) и хранение (рис. 3).

В настоящее время ЦМ обеспечивает полноценное предоставление услуг только по погрузке / выгрузке грузов. Услуга «первая миля» в данный момент частично предоставляется при перевозке контейнеров, при этом для инертных, тяжеловесных, тарно-штучных грузов данная услуга пользуется спросом, но не оказывается подразделениями ЦМ. Услуга «последняя миля» реализуется чуть более активно, в частности, для инертных и тяжеловесных грузов. Услуга складирования (хранения) грузов в полной мере не реализуется [2, 6, 11–13].

### Стратегические цели и иерархия целей Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом

Функциональные цели необходимо декомпозировать на задачи. Идеально, если ключевых задач будет 20–25, таким образом, сформируется стратегическая карта ЦМ. Для каждого элемента стратегической карты необходимо выбрать показатели, которые можно будет отобразить в числовом эквиваленте. Далее необходимо установить целевые значения для каждого показателя с разбивкой по кварталам. При выборе целевых значений следует придерживаться таких правил, как:

- цели не должны конфликтовать и противоречить друг другу;
- цели должны быть достижимыми и однозначными;
- достижение целей должно требовать

напряжения.

Также важно учитывать, что легкодостижимые или невыполнимые цели не мотивируют сотрудников на работу, а значит не будут способствовать реализации стратегических целей.

Затем необходимо обеспечить разработку комплекса стратегических мероприятий и тактическое планирование. Для достижения функциональных целей подразделения ЦМ, ответственные за реализацию стратегии по направлениям, указанным ранее, разрабатывают планы мероприятий, дорожные карты и другие нормативные документы, которые позволят достичь заданных функциональных параметров и стратегической цели [2, 8, 14–16].

### Сегментация грузов и клиентов

Основные номенклатуры грузов, перерабатываемые ЦМ: инертные грузы, контейнеры, тяжеловесные грузы, тарно-штучные грузы и пр. На сегодняшний день основной объем переработки обеспечивается за счет насыпных грузов, доходность и маржинальность которых не имеет значительного веса. Анализ влияния объемов грузопереработки на доходы и прибыль в разрезе номенклатуры грузов приведен на рис. 4.

Для реализации настоящей маркетинговой стратегии с учетом готовности инфраструктуры и наработанных компетенций в качестве основного приоритетного направления определены тяжеловесные грузы. При этом, принимая во внимание доходность в терми-

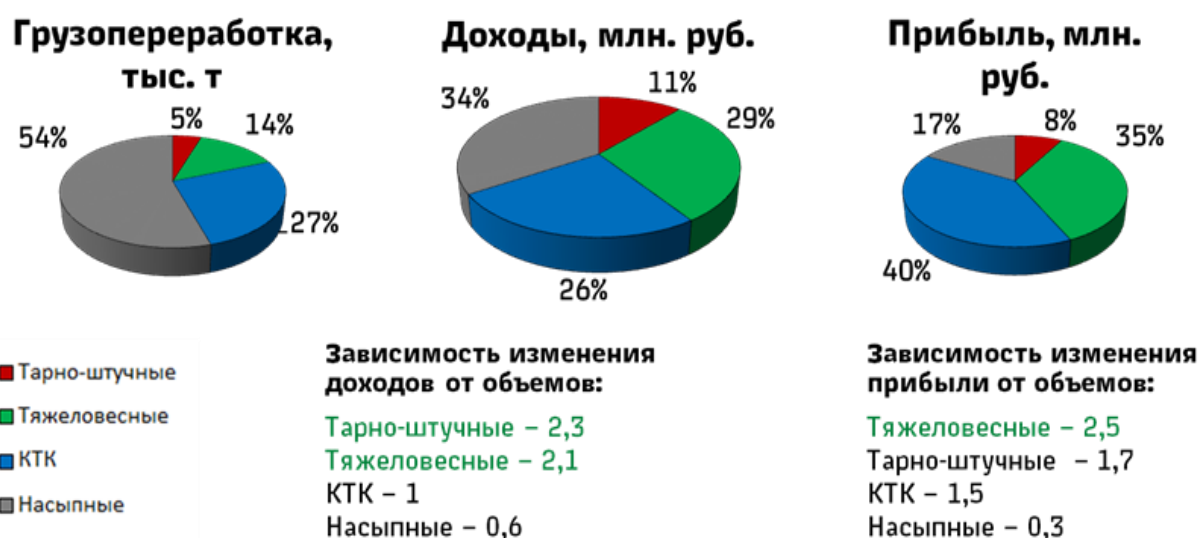


Рис. 4. Анализ влияния объемов грузопереработки на доходы и прибыль в разрезе номенклатуры грузов  
Fig. 4. Analyses of cargo-handling volumes' effect on income and profit from the product range point of view

нальных услугах и перевозках тарно-штучных грузов, с учетом дефицита необходимой инфраструктуры (соответствующей классам складов А, В и С) и неготовности предоставления качественного сервиса в ходе реализации стратегии по итогам 2022 г. должна быть обеспечена возможность и техническая готовность переработки тарно-штучных грузов силами ЦМ.

Кроме того, в период 2022–2023 гг. стратегическим направлением является работа по привлечению и организации переработки новых видов грузов или грузов, переработка которых не носит системного характера. Так, для проектной работы определены – зерновые, мелкодисперсные, опасные и наливные (перевозимые в специализированных контейнерах) грузы [2, 17–19].

При этом в разных видах грузов необходимо придерживаться различной стратегии продаж и поведения на рынке.

Для приоритетного тяжеловесного груза необходимо придерживаться дифференцированной стратегии создания уникальной услуги или совершенствования существующей услуги для повышения ее ценности с целью продажи по более высокой цене. Ключевыми моментами реализации стратегии являются: качество обслуживания клиентов, соответствующее их ожиданиям, качество производственных процессов, оказание комплексной услуги, обеспечение мобильности, поддержка клиентов и др.

Для контейнерных и инертных грузов предусматривается стратегия, направленная на удержание доли ЦМ на рынке за счет роста объемов работы на действующих терминалах и в местах общего пользования. При этом, принимая во внимание логистику перевозок грузов в контейнерах, необходимо предусмотреть возможность переработки контейнерных грузов силами ЦМ в Московском регионе.

Вместе с тем для инертных грузов, учитывая наличие технических средств и инфраструктуры, выбранная стратегия используется в краткосрочном периоде – до 2022 г. Учитывая низкую рентабельность инертных грузов для ЦМ, в период реализации стратегии 2021–2022 гг. целесообразно постепенное сокращение инвестирования средств в техническое оснащение и инфраструктуру для инертных грузов. При этом переработка таких грузов за счет их объемных параметров позволяет сократить себестоимость посредством перераспределения накладных рас-

ходов, в связи, с чем необходима для обеспечения деятельности ЦМ в краткосрочной перспективе. При достижении значительных объемов от переработки других видов грузов, необходимо скорректировать маркетинговую стратегию, предусмотрев снижение доли инертных грузов в портфеле услуг ЦМ.

В целях обеспечения готовности ЦМ нужно создать соответствующий требованиям рынка уровень сервиса по переработке тарно-штучных грузов. Для достижения цели определена стратегия следования за лидером рынка. Необходимо на основе детального мониторинга сложившихся рыночных условий и предпочтений клиентов подготовить инфраструктуру и персонал ЦМ для формирования и продажи требуемой услуги.

### **Стратегические приоритеты с учетом сегментации клиентов**

При создании маркетинговой стратегии ЦМ было проведено сегментирование клиентов и выделены три основных клиентских класса. Стратегия в отношении различных групп клиентов необходима для формирования определенности в поведении с клиентом и при принятии решений руководителями всех уровней. Аналогичным образом решаются иные вопросы взаимодействия с клиентами.

Крупный клиент – это клиент, доход от которого составляет не менее 30 млн. руб. в год или работа с которым имеет сетевой масштаб, включающий в себя предоставление услуг на нескольких терминалах ЦМ на полигонах различных железных дорог.

Локальный клиент – клиент с доходом от 5 до 30 млн. руб. в год, при этом работа осуществляется на полигоне одной железной дороги.

Разовый (мелкий) клиент – это клиент, работа с которым происходит эпизодически, преимущественно разово.

Для каждого из указанных выше клиентских типов стратегией зафиксированы соответствующие аспекты.

Крупный клиент:

1. Стратегия – удержание любой ценой (всегда индивидуальный подход).
2. Условия договора – составление договора преимущественно на условиях клиента.
3. Ценовые условия – преимущественно принятие условий клиента после разумного торга.

4. Дебиторская задолженность – при возникновении дебиторской задолженности – работа с клиентом продолжается, проводятся мероприятия по погашению задолженности.

5. Техническое оснащение – при возникновении особых требований клиента по техническому оснащению возможности грузового двора не учитываются. Деятельность организуется исходя из возможностей железнодорожных станций.

6. Режим работы – при составлении режима работы грузового двора в приоритет ставятся потребности клиента.

Локальный клиент:

1. Стратегия – ориентация на предпочтения клиентов при организации текущей деятельности.

2. Условия договора – согласование условий договора происходит в установленном порядке.

3. Ценовые условия – согласование происходит в установленном порядке с учетом экономической эффективности для ЦМ.

4. Дебиторская задолженность – при возникновении дебиторской задолженности – работа с клиентом продолжается, задолженность взыскивается в установленном порядке.

5. Техническое оснащение – при возникновении особых требований клиента по техническому оснащению работа организуется при условии экономической эффективности для ЦМ.

6. Режим работы – при составлении режима работы грузового двора в приоритет ставится экономическая эффективность для ЦМ.

Разовый клиент:

1. Стратегия – предлагаются только типовые решения.

2. Условия договора – согласование происходит согласно типовому договору ЦМ.

3. Ценовые условия – соответствуют прейскуранту ЦМ.

4. Дебиторская задолженность – при возникновении дебиторской задолженности работа с клиентом прекращается.

5. Техническое оснащение – работа организуется в соответствии с имеющимися возможностями.

6. Режим работы – услуги оказываются в соответствии со стандартным графиком работы грузового двора.

### **Основные стратегические направления для реализации функциональными подразделениями Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом**

Для реализации настоящей маркетинговой стратегии и достижения стратегической цели необходимо руководствоваться приоритетами при продаже и организации исполнения терминально-складских услуг:

1. Прямые продажи услуг. Стратегическим приоритетом является развитие прямых каналов продажи услуг ЦМ, в том числе электронных. При этом использование возможности продажи услуг через ДЗО ОАО «РЖД», прочих посредников в ЦМ не исключается.

2. Гибкая ценовая политика. Индивидуальные ценовые условия для клиентов, скидки на услуги и маркетинговые акции – по решению ценовых комиссий ЦМ и ее структурных подразделений. При рассмотрении запросов на ценовых комиссиях по договорным сборам решения также должны приниматься с учетом стратегических приоритетов и сегментации клиентов, т. е., решения об индивидуальных условиях принимаются для крупных и локальных клиентов, для разовых (мелких) клиентов предлагается работа по прейскуранту или может быть принято решение о снижении стоимости в прейскуранте для широкого круга лиц при несоответствии стоимости рыночным условиям. Прейскурант должен анализироваться на предмет «продаваемости» ставок. По результатам анализа в него вносятся изменения.

3. Выполнение работ собственными силами. При продаже услуг клиентам в процессе проведения переговоров приоритетно максимальное удовлетворение потребностей клиента за счет предоставления полного комплекса услуг. Продажа «полносоставной» услуги должна осуществляться в первую очередь. Возможно оказание услуг или части услуг с привлечением соисполнителей по договорам подряда или оказания услуг, в том числе по агентским договорам. Частичное выполнение услуг, а также выполнение части услуги должно предусматриваться только в исключительных случаях, таких как организация работ на территории клиента, наличие у клиента собственного дорогостоящего оборудования при незначительном объеме оказываемых услуг и др. Оказание таких услуг и установление стоимости по ним утверждается



решением ценовой комиссии ЦМ или ее структурных подразделений. Совместные проекты с участием финансовых вложений клиентов в части расходов на организацию выполнения работ и услуг предусматривается в зависимости от сегментации клиентов, предусмотренной настоящей стратегией.

4. Полная ответственность перед клиентом за груз, сроки и качество. Для реализации стратегической цели с учетом установленных приоритетных направлений рынка (тяжеловесные, тарно-штучные и новые виды груза) для фокусирования усилий ЦМ на предоставлении

комплексных экспедиторских услуг необходимо соответствие требованиям клиента об ответственности за переданный для перевозки, хранения и терминальной обработки груз. При проведении переговоров необходимо предлагать оказание услуги в условиях гарантированной сохранности груза, соблюдения сроков выполнения работ, сроков доставки груза и высокого качества сервиса. Для выполнения требований необходимо развитие автоматизации учета груза, внедрение систем идентификации и отслеживания груза в режиме реального времени, а также развитие культуры обслуживания клиентов и

План основных стратегических направлений для реализации функциональными подразделениями Центральной дирекции по управлению терминально-складским комплексом

Main strategic directions plan to be implemented by functional units of Central Directorate for the Management of the

Terminal and Warehouse Complex

№ п/п	Направление деятельности Sphere of activity	Разрабатываемые мероприятия Measures under development
1	Дополнительные услуги Additional services	Завоз / вывоз автомобильным транспортом. Delivery/removal by auto vehicle
		Крепление груза на подвижном составе, разработка схем и эскизов, услуги «мастера погрузки». Securing cargo on rolling stock, working out schemes and sketches, «loading master's» services
		Ответственное хранение (адресное хранение). Responsible (address) storage
		Оформление перевозки и иных документов, связанных с перевозкой, заказ вагона. Shipping and other papers registration, car ordering
2	Пакетные предложения Package offers	Разработка пакетов услуг по видам грузов и их актуализация. Developing service packages according to the cargo types and their actualization
		Проведение переговоров с клиентами, заключение договоров. Conducting negotiations with clients, making deals
		Проведение информирования клиентов. Informing the clients
		Анализ результатов применения, доработка, тиражирование. Application results analyses, revision, replication
3	Повышение качества quality improvement	Повышение надежности техники. Increasing mechanisms' reliability
		Совершенствование технологии работы. Improving operation technology
		Разработка и внедрение стандартов оказания услуг. Developing and implementing standards of services
		Автоматизация процессов оказания услуг. Service automation
4	Продвижение Promotion	Активное участие на имиджевых мероприятиях (конференции, форумы) обязательно с докладом (Лицо ЦМ) – образовательная функция – об услугах ЦМ с учетом нового позиционирования. Participation in image events (conferences, forums) report required (CM person) – educational function – about CM services with new positioning considered
		Активный онлайн-медиа PR. Active online-media PR
		Участие в отраслевых выставках. Participation in industry exhibitions
		Создание сайта и мобильного приложения ЦМ. Designing CM's site and mobile app
		Активизация офлайн-рекламной и PR деятельности. Activation of off-line advertising and PR activities
		Развитие корпоративной культуры, ориентированной на клиента. Developing client-oriented corporal culture

бережного отношения к имуществу клиентов. Для минимизации финансовых рисков возникновения имущественной ответственности необходимо рассматривать возможность страхования ответственности перед клиентом как в конкретных проектах, так и путем заключения агентских соглашений.

5. Способ расчетов, ориентированный на предпочтения клиентов. В зависимости от предпочтения клиента или от вида оказываемых услуг расчет может производиться с использованием расчетного счета региональной дирекции или единого лицевого счета. При этом важно стремиться к максимальному охвату расчетов с применением электронного документооборота, но не в ущерб сохранению договорных отношений с клиентом.

6. Совместные проекты с ДЗО. Для достижения стратегических целей необходимо обеспечить максимальное участие ЦМ в проектах, реализуемых ДЗО, включительно вне границ грузовых дворов. При этом важно не только оказывать услуги по запросу ДЗО, но и рассматривать возможность совместного исполнения обязательств перед клиентом в случае невозможности прямого участия в проекте, в том числе по агентской схеме.

7. Продажа услуг в комплексе. В ходе реализации стратегии 2022–2023 гг. ЦМ ставит перед собой задачу по качественному переходу от роли терминального оператора к роли экспедитора. Необходимо обеспечить оказание услуг без непосредственного участия клиента в процессе. Правовой аспект такого обслуживания проработан ранее и определена возможность экспедирования грузов по доверенности клиента. Учитывая имеющийся опыт точечного оказания подобных операций, необходимо сосредоточить усилия на тиражировании и масштабировании комплексных услуг на всей сети железных дорог, в том числе на оказании сквозных сервисов.

В 2022 г. ЦМ приступила к созданию условий для оказания экспедиторских услуг. Организовано утверждение необходимых нор-

мативных документов, тестирование на pilotном полигоне, позволяющее обеспечить на основании доверенности клиента экспедирование в следующем объеме: подача заявки на перевозку формы ГУ-12; заказ вагона (контейнера) у собственника; разработка и утверждение схемы, эскиза; предоставление реквизитов увязки-крепления; терминально-складские услуги; предоставление мастера погрузки; оформление транспортной железнодорожной накладной; доставка грузов от склада продавца на станцию отправления, до склада (цеха) потребителя на станции назначения.

План основных стратегических направлений для реализации функциональными подразделениями ЦМ представлен в таблице.

### Заключение

В соответствии с долгосрочным планом развития ОАО «РЖД» для ЦМ сформирована следующая стратегическая цель – обеспечить по итогам 2022 г. получение доходов от подсобно-вспомогательной деятельности не менее 9,895 млрд руб. (инвестиционный сценарий долгосрочного плана развития до 2025 г. предусматривающий дополнительные инвестиции в инфраструктуру в размере 6,7 млрд руб.). Долгосрочным планом развития предусмотрены целевые показатели по всем направлениям деятельности ЦМ: прибыль, грузопереработка, себестоимость, расходы по видам деятельности, производительность труда и пр.

Для выполнения стратегической цели должны быть сформированы функциональные цели по направлениям деятельности ЦМ: производство, организационная структура и персонал, маркетинг и продажи, экономика, цифровизация, развитие.

Приступив к реализации стратегии, крайне важно сравнивать вектор движения с запланированным, чтобы не отклоняться от нужного курса. Необходимо контролировать и своевременно редактировать перечень установленных задач.

### Список литературы

1. Стратегия развития Холдинга «РЖД» на период до 2030 года // ОАО «РЖД» : сайт. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=804> (Дата обращения 10.06.2022).
2. Российские железные дороги // ОАО «РЖД» : сайт. URL: <http://www.rzd.ru> (Дата обращения 07.06.2022).
3. О стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.06.2008 г. № 877-р. URL: <http://government.ru/docs/all/64817/> (Дата обращения 08.06.2022).

4. Об утверждении Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года : распоряжение Правительства Российской Федерации от 30.09.2018 г. № 2101-р. URL: <http://government.ru/docs/34297/> (Дата обращения 12.06.2022).
5. Шкурина Л.В. Методология формирования конкурентоспособной экономической стратегии железнодорожного транспорта : автореф. ... д-ра экон. наук. М., 2004. 48 с.
6. Файзрахманова Е.В., Оленцевич А.А., Микаилов Р.А. Совершенствование управления логистическими издержками предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 1. С. 70–74.
7. Оленцевич В.А., Власова Н.В. Оценка удовлетворенности качеством услуг грузовых железнодорожных перевозок // Современные технологии и научно-технический прогресс. 2021. № 8. С. 187–188.
8. Власова Н.В., Оленцевич В.А. Необходимость разработки новых проектных решений по реконструкции контейнерных терминалов в современных условиях // Инновационные технологии на железнодорожном транспорте : сб. тр. науч.-практ. конф. с междунар. участием. Москва, 2022. С. 96–104.
9. Formation of new principles and models of operation of structural units of the industry under the conditions of implementation of digital technologies / DA Lysenko, V.A. Olentsevich, N.V. Vlasova et al. // IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. 2020. 1064 (2021). 012025. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1064/1/012025>.
10. Сохранить дорогое // Gudok.ru : сайт. URL: <https://gudok.ru/newspaper/?ID=890057> (Дата обращения 10.06.2022).
11. Файзрахманова Е.В., Игнатъева Е.И., Оленцевич А.А. Безбарьерная транспортная среда как средство повышения эффективности грузовых перевозок // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов : сб. ст. XI Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2020. С. 210–213.
12. Нестеров В.Н. Качество обслуживания грузовладельцев и потенциал транспортной компании // Транспорт: наука, техника, управление. 2011. № 6. С. 26–30.
13. Пехтерев Ф.С., Замковой А.А. О формировании научных задач по созданию интегральной евроазиатской транспортной системы в контексте развития международных транспортных коридоров // Бюллетень ОУС ОАО «РЖД». 2018. №1. С. 28–36.
14. Динец Д.А., Меркулов А.С. Применение принципа управления транспортным коридором к организации деятельности Транссибирской магистрали // Транспортное право и безопасность. 2021. №3 (39). С. 49–56.
15. Сханова С.Э., Попова О.В., Горев А.Э. Транспортно-экспедиционное обслуживание. М.: Академия. 2005. 432 с.
16. Об утверждении концепции клиентоориентированности холдинга «РЖД» в области грузовых перевозок : распоряжение ОАО «РЖД» от 07.12.2016 г. № 2487р. Доступ из локал. сети БД АСПИЖТ.
17. Курганов В.М. Эффективность логистики и конкурентоспособность России // Транспорт Рос. Федерации. 2013. №1 (44). С. 19–23.
18. Терешина Н.П., Тонг Хонг Фи. Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ в сфере транспорта // Транспортное дело России. 2021. № 5. С. 64–66.
19. Automated calculation method effect values in load securing elements fixed on a rolling stock / N.V. Vlasova, V.A. Olentsevich, V.Yu. Konyukhov et al. // IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. 2020. 1064 (2021) 012042. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1064/1/012042>.

### References

1. Strategiya razvitiya Kholdinga «RZHD» na period do 2030 goda (Elektronnyi resurs) [Development strategy of the Russian Railways Holding for the period up to 2030 (Electronic resource)]. Available at: <https://company.rzd.ru/ru/9353/page/105104?id=804> (Accessed June 10, 2022).
2. Rossiiskie zheleznye dorogi (Elektronnyi resurs) [Russian Railways (Electronic Resource)]: Available at: <http://www.rzd.ru> (Accessed June 7, 2022).
3. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 17.06.2008 g. № 877-р O strategii razvitiya zheleznodorozhnogo transporta v Rossiiskoi Federatsii do 2030 goda (Elektronnyi resurs) [Decree of the Government of the Russian Federation, dated June 17, 2008 no 877-р «On the strategy for the development of railway transport in the Russian Federation until 2030» (Electronic Resource)]. Available at: URL: <http://government.ru/docs/all/64817/> (Accessed June 8, 2022).
4. Rasporyazhenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 30.09.2018 g. № 2101-р, «Ob utverzhdenii Kompleksnogo plana modernizatsii i rasshireniya magistral'noi infrastruktury na period do 2024 goda» [Decree of the Government of the Russian Federation no 2101-р dated September 30, 2018 « On approval of the Comprehensive Plan for Modernization and Expansion of the trunk infrastructure for the period up to 2024»]. Available at: URL: <http://government.ru/docs/34297/> (Accessed June 12, 2022).
5. Shkurina L.V. Metodologiya formirovaniya konkurentosposobnoi ekonomicheskoi strategii zheleznodorozhnogo transporta [Methodology for the formation of a competitive economic strategy of the railway transport]. Doctor's thesis, Moscow, 2004, 48 p.
6. Faizrahmanova E.V., Olentsevich A.A., Mikailov R.A. Sovershenstvovanie upravleniya logisticheskimi izderzhkami predpriyatiya [Improving the management of logistics costs of the enterprise]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki* [Topical issues of the modern economy], 2021, no. 1, pp. 70–74.
7. Olentsevich V.A., Vlasova N.V. Otsenka udovletvorennosti kachestvom uslug gruzovykh zheleznodorozhnykh перевозок [Assessment of satisfaction with the quality of freight rail transportation services]. *Sovremennye tekhnologii i nauchno-tekhnicheskii progress* [Modern technologies and scientific and technical progress], 2021, no. 8, pp. 187–188.
8. Vlasova N.V., Olentsevich V.A. Neobkhodimost' razrabotki novykh proektnykh reshenii po rekonstruktsii konteynernykh terminalov v sovremennykh usloviyakh [The need to develop new design solutions for the reconstruction of container terminals

in modern conditions]. *Sbornik trudov nauchno-prakticheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem «Innovatsionnye tekhnologii na zhelezнодорожном транспорте»* [Proceedings of the scientific and practical conference with international participation «Innovative technologies in railway transport»]. Moscow, 2022, pp. 96–104.

9. Formation of new principles and models of operation of structural units of the industry under the conditions of implementation of digital technologies / DA Lysenko, V.A. Olentsevich, N.V. Vlasova et al. // IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. 2020. 1064 (2021). 012025. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1064/1/012025>.

10. Sokhranit' dorogoe (Elektronnyi resurs) [Save the expensive (Electronic resource)]. Available at: <https://gudok.ru/newspaper/?ID=890057> (Accessed June 10, 2022).

11. Faizrahmanova E.V., Ignat'eva E.I., Olentsevich A.A. Bezbar'ernaya transportnaya sreda kak sredstvo povysheniya effektivnosti gruzovykh perevozok [Barrier-free transport environment as a means of improving the efficiency of cargo transportation]. *Sbornik statei XI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii «Povyshenie upravlencheskogo, ekonomicheskogo, sotsial'nogo i innovatsionno-tekhnicheskogo potentsiala predpriyatii, otraslei i narodno-khozyaistvennykh kompleksov»* [Proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference «Improving the managerial, economic, social and innovative-technical potential of enterprises, industries and national economic complexes»]. Penza, 2020, pp. 210–213.

12. Nesterov V.N. Kachestvo obsluzhivaniya gruzovladel'tsev i potentsial transportnoi kompanii [The quality of cargo owners' service and the potential of a transport company]. *Transport: nauka, tekhnika, upravlenie* [Transport: science, technology, management], 2011, no. 6, pp. 26–30.

13. Pekhterev F.S., Zamkovoii A.A. O formirovanii nauchnykh zadach po sozdaniyu integral'noi evroaziatskoi transportnoi sistemy v kontekste razvitiya mezhduna-rodnykh transportnykh koridorov [On the formation of scientific tasks for the creation of an integrated Eurasian transport system in the context of the development of international transport corridors]. *Byulleten' OUS OAO «RZhD»* [Bulletin of the Joint Scientific Council of JSC «Russian Railways»], 2018, no. 1, pp. 28–36.

14. Dinets D.A., Merkulov A.S. Primenenie printsipa upravleniya transportnym koridorom k organizatsii deyatelnosti Transsibirskoi magistrali [Application of the principle of transport corridor management to the organization of the Trans-Siberian Railway]. *Transportnoe pravo i bezopasnost'* [Transport Law and security], 2021, no. 3 (39), pp. 49–56.

15. Shanova S.E., Popova O.V., Gorev A.E. Transportno-ekspeditсионное obsluzhivanie [Freight forwarding services]. Moscow: Akademiya Publ., 2005. 432 p.

16. Rasporyazhenie OAO «RZhD» ot 07.12.2016 g. № 2487r «Ob utverzhdenii kontseptsii klientoorientirovannosti kholdinga «RZhD» v oblasti gruzovykh perevozok» [Order of JSC «Russian Railways» dated December 7, 2016, no. 2487r «The concept of customer orientation of the Russian Railways Holding in the field of freight transportation»].

17. Kurganov V.M. Effektivnost' logistiki i konkurentosposobnost' Rossii [Logistics efficiency and competitiveness of Russia]. *Transport Rossiiskoi Federatsii* [Transport of the Russian Federation], 2013, no. 1 (44), pp. 19–23.

18. Tereshina N.P., Tong Hong Phi. Faktory, vliyayushchie na formirovanie konkurentnykh preimushchestv v sfere transporta [Factors influencing the formation of competitive advantages in the field of transport]. *Transportnoe delo Rossii* [Transport business of Russia], 2021, no. 5, pp. 64–66.

19. Automated calculation method effect values in load securing elements fixed on a rolling stock / N.V. Vlasova, V.A. Olentsevich, V.Yu. Konyukhov et al. // IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering. 2020. 1064 (2021) 012042. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1064/1/012042>.

### Информация об авторах

**Власова Наталья Васильевна**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры управления эксплуатационной работой, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск; e-mail: [natalya.vlasova.76@list.ru](mailto:natalya.vlasova.76@list.ru).

**Оленевич Виктория Александровна**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедры управления эксплуатационной работой, Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск; e-mail: [olencevich\\_va@mail.ru](mailto:olencevich_va@mail.ru).

### Information about the authors

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

**Victoriya A. Olentsevich**, Ph.D. in Engineering Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Operation Management, Irkutsk State Transport University, Irkutsk; e-mail: [olencevich\\_va@mail.ru](mailto:olencevich_va@mail.ru).