

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 90 страниц, 17 рисунков, 16 таблиц, 25 использованных источников, 9 приложений.

Ключевые слова: маркетинговая деятельность на предприятии, управление маркетинговой деятельностью в сфере транспорта.

Объектом исследования является - деятельность ОАО «РЖД».

Целью исследования является изучение основ организации маркетинговой деятельности и путей ее совершенствования на примере ОАО «РЖД».

В процессе исследования проводились изучение теоретических и методологических основ маркетинговой деятельности; анализ деятельности маркетинговой службы ОАО «РЖД», SWOT - анализ конкурентных преимуществ существующих транспортных продуктов и информационных маркетинговых каналов ОАО «РЖД».

В результате исследования разработаны мероприятия по улучшению эффективности деятельности ОАО «РЖД». Предложены пути совершенствования маркетинговой деятельностью ОАО «РЖД». Обоснована эффективность предложений, даны рекомендации по их внедрению.

## Оглавление

Реферат .....	1
Введение.....	3
1 Основы управления маркетинговой деятельностью организации.....	6
1.1 Цели, задачи и функции маркетинговой деятельности.....	6
1.2 Понятие и процесс управления маркетинговой деятельностью .....	11
1.3 Особенности маркетинга в сфере транспортных услуг .....	17
2 Анализ управления маркетинговой деятельностью на примере ОАО «РЖД»	24
2.1 Общая характеристика компании ОАО «РЖД» .....	24
2.2 Анализ-транспортных услуг как маркетинговых сделок.....	30
2.3 Анализ деятельности маркетинговой службы ОАО «РЖД» .....	36
3. Совершенствование управления маркетинговой деятельностью ОАО «РЖД».....	42
3.1 Основные направления совершенствования маркетинговой деятельности ОАО «РЖД».....	42
3.2 Пути совершенствование управления маркетинговой деятельностью ОАО «РЖД» .....	48
3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию маркетинга в ОАО « РЖД».....	54
Заключение.....	62
Список используемых источников.....	65
Приложение А.....	67
Приложение Б.....	68
Приложение В.....	69
Приложение Г .....	70
Приложение Д.....	71
Приложение Е.....	72
Приложение Ж.....	73
Приложение И .....	75

## **Введение**

Ведение бизнеса по международным стандартам, основанное на высоком уровне менеджмента, сервиса и качества, предоставляемых пользователям услуг, эффективной организации транспортного обслуживания и высокого уровня организации маркетинга, вызвано мировым экономическим кризисом, рыночными преобразованиями экономики России и санкционной политикой, обусловившими необходимость интеграции российских железных дорог в мировую транспортную систему.

Актуальность темы работы определяется высокой конкурентоспособностью рынка транспортных услуг и необходимостью повышения устойчивости и стабильности работы железнодорожного транспорта, его доступности, безопасности и качества предоставляемых им услуг для обеспечения единого экономического пространства Российской Федерации и общенационального экономического развития государства. Реформирование отрасли требует совершенствования действующей системы организации и управления маркетингом, нового типа взаимоотношений с клиентом, строящихся на основе взаимных интересов и взаимовыгодности сторон при широком внедрении прогрессивных информационных и маркетинговых технологий и эффективном построении кадрового менеджмента. Также важной задачей является повышение привлекательности российских железных дорог для потребителей транспортной продукции, в том числе за счет эффективного взаимодействия с другими видами транспорта при масштабном внедрении маркетинговых принципов управления.

Объектом исследования в работе принята деятельность ОАО «РЖД». Предметом исследования - развитие и совершенствование маркетинговой деятельности в сфере перевозок на железнодорожном транспорте.

Целью исследования является изучение основ организации маркетинговой деятельности и путей ее совершенствования на примере ОАО «РЖД».

Основными задачами работы, обеспечивающими достижение поставленной цели, являются:

- исследование современной системы организации и управления маркетинговой деятельностью в сфере железнодорожных перевозок;
- разработка маркетинговых подходов, принципов построения функциональной модели коммерческой работы по обслуживанию пользователей транспортных услуг ОАО «РЖД»;
- определение направлений, путей и мероприятий совершенствования маркетинговой деятельности ОАО «РЖД».

Вопросами маркетинга и менеджмента на транспорте занимаются российские ученые Альбеков А.У., Антропов В.А., Бубнова Г.В., Давыдов А.В., Мамаев Э.А., Самарина Т.П., Соколов И.Ю., Улицкий М.П., Шагинян С.Г. В ходе исследования использовались труды отечественных и зарубежных ученых, специалистов в области экономики и организации перевозок управления транспортом, развития и повышения конкурентоспособности транспортной системы страны, транспортной логистики, транспортного маркетинга, в том числе на этапе развития рыночной экономики: Абрамова А.П., Белова И.В., Волкова Б.А., Галабурды В.Г., Громова Н.Н., Иловайского Н.Д., Ковшова Г.Н., Кожевникова Ю.Н., Лapidуса Б.М., Лившица В.Н., Мазо Л.А., Мандрикова М.Е., Мачерета Д.А., Персианова В.А., Резера СМ., Смехова А.А., Терёшиной Н.П., Трихункова М.Ф., Ханукова Е.Д., Хачатурова Т.С, Шульги В.Я. и других.

Теоретической и методологической основой исследования являются системный подход к решению обозначенной проблемы, комплексный экономический анализ, а также основы и принципы транспортного маркетинга.

В первой главе «Основы управления маркетинговой деятельностью организации», рассмотрены: цели, задачи и функции маркетинговой деятельности, понятие и процесс управления маркетинговой деятельностью, особенности маркетинга в сфере транспортных услуг.

Во второй главе – «Анализ управления маркетинговой деятельностью на примере ОАО «РЖД» представлена общая характеристика компании, анализ транспортных услуг и анализ деятельности маркетинговой службы ОАО «РЖД».

В третьей главе «Совершенствование управления маркетинговой деятельностью ОАО «РЖД» описаны основные направления пути и мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности ОАО «РЖД».

Структура работы состоит из 3 глав, 9 параграфов, введения, заключения, списка литературы, приложения.

# 1 Основы управления маркетинговой деятельностью организации

## 1.1 Цели, задачи и функции маркетинговой деятельности

В условиях рыночных отношений особое место занимает маркетинг как система управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, нацеленная на эффективное удовлетворение потребительского спроса, что является главной его задачей.

Бурное и стремительное развитие маркетинговых технологий в современной России, всепроникающий характер транспортного маркетинга как универсального инструмента упорядочения хозяйственной деятельности всей общественной жизни в постсоветской России, детерминируется переходом народного хозяйства страны на рельсы рыночной экономики, ее трансформации под действием эволюции железнодорожного транспорта.

Многообразие сфер применения маркетинга породило множество часто встречающихся его толкований, раскрывающих сущность и содержание маркетинговой деятельности. Рассмотрим некоторые из них на рисунке 1.

1) Ориентация транспортного маркетинга на потребителей - главная цель маркетинга организаций жд транспорта
<ul style="list-style-type: none"><li>• Маркетинг ориентирует производителей на оперативное реагирование на требования потребителей для того, чтобы превратить их в своих покупателей и таким образом обеспечить фирме долговременный коммерческий успех;</li><li>• Транспорт, являясь неотъемлемой частью социально-экономической структуры общества, должен определенным образом реагировать на изменения в управлении экономикой страны.</li><li>• Маркетинг - система планирования, ценообразования, продвижения и распространения идей, товаров и услуг для удовлетворения нужд, потребностей и желаний отдельных лиц и организаций; реклама является лишь одним из факторов процесса маркетинга.</li><li>• Концепция маркетинга - положение, согласно которому задачей организации является: определение нужд и потребностей целевых рынков; обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.</li></ul>
2) Многообразие форм применения маркетинга
Маркетинг – это: 1) философия бизнеса, направленная на выявление и удовлетворение потребностей; 2) процесс планирования и управления; 3) создание и поддержание обеспеченности уровня жизни; 4) деловая активность в сфере производства и реализации товаров; 5) один из видов творческой управленческой деятельности; 6) функция администрации фирмы; 7) комплексная система организации производства; 8) процесс определения целевого рынка; 9) совокупность технических методов товарно-денежного обмена; 10) система управления производственно-сбытовой деятельностью, и т. п.

Рисунок 1 – Ориентация форм транспортного маркетинга на потребителей

Несмотря на очевидную «экзотичность» многочисленных толкований, практически все авторы – как зарубежные, так и отечественные – неизбежно отталкиваются от простого и емкого определения маркетинга, содержащегося в «библии маркетинга» – популярном еще и в наши дни фолианте американского маркетолога Ф. Котлера: «Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена»<sup>1</sup>. На рисунке 2 рассмотрим компоненты маркетинга.

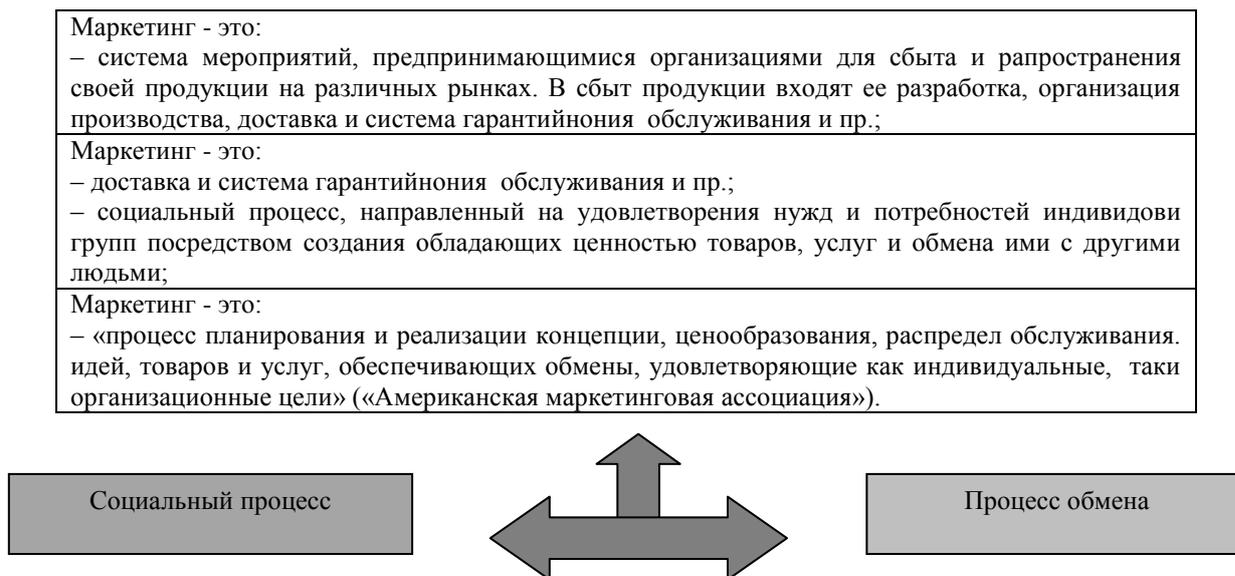


Рисунок 2 – Компоненты маркетинга

Как инструмент регулирования и упорядочения рыночных отношений, маркетинг эволюционизировал на протяжении более ста лет: в специальной литературе полно и обстоятельно освещены отдельные концепции маркетинговой деятельности, сменявшие одна другую по мере развития в стране промышленности и агрокомплекса, а позже – и непромышленной сферы экономики.

Сравнительно недавно пришло понимание социальной направленности маркетинга, его созидательной роли в развитии личности потребителя и формировании гуманных отношений в обществе:

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с- С47

Благодаря чему формируется концепция социально-этического маркетинга, утверждающая объективную необходимость непрерывного мониторинга нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.<sup>1</sup>

В силу известных политических и идеологических причин в Россию маркетинг пришел значительно позже, нежели в страны Восточной и Западной Европы, США, ФРГ, Англии, Франции, Германии и др. В Советском Союзе он считался, как отмечалось в «Политическом словаре» той поры, «инструментом нещадной эксплуатации правящими классами угнетенных народных масс, средством идеологической диверсии, направленной на подрыв экономики социалистических стран»<sup>2</sup>

Во времена «легализации» маркетинговых технологий и легитимности философская концепция маркетинга обрела легитимность, обнаружилась вековая отсталость совсем еще недавно великой страны в вопросах разработки и внедрения инновационных – в данном случае маркетинговых – концепций хозяйственной деятельности.

Определим отношение написанного выше к маркетингу транспортных услуг, попытавшись отрефлексировать понятие услуги и атрибутировать его. В теории классического маркетинга до сих пор не существует единого подхода к категории «услуга»:

– В одних случаях услуга квалифицируется как товар, на который распространяются общие функции маркетинга (аналитическую, производственную, сбытовую, продвижения и управления), его принципы, ресурсы, технологии и пр.

– В других случаях услугам отводится исключительно вспомогательная, обслуживающая роль.

---

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. – М. : Прогресс, 1990. – 736 с – С.66

<sup>2</sup> Новаторов В. Е. Маркетинг в социально-культурной сфере. – Омск : Омич, 2000. – 288 с. - С.24

Российским предпринимателям и бизнесменам, появившимся менеджерам и маркетологам, пришлось наверстывать упущенное, овладевая премудростями сразу всех пяти маркетинговых концепций, в том числе концепцией социально-этического маркетинга, представленной в рисунке 3.

1) Концепции маркетинговой деятельности на ЖД транспорте
<p>1) Концепция совершенствования производства утверждала идею достаточности и доступности товаров для удовлетворения первичных потребностей населения;</p> <p>2) Концепция совершенствования товара ориентировала производителей на повышение качества товаров, их эксплуатационных свойств и характеристик;</p>
2) Различия концептуальных маркетинговых понятий
<p>1) Различие понятий «социально-этическая концепция маркетинга» и «социально-этичный маркетинг»: первое, характеризует теоретическую модель маркетинга, второе – ту же концептуальную модель, но реализуемую уже в процессе практической деятельности.</p> <p>2) Уточнение понятий «социально-этичного маркетинга» и «социального маркетинга», различие между которыми легко обнаружить, обратившись к словарю Е. П. Голубкова:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уточняя сущность и содержание «маркетинга просвещенного», под ним понимался маркетинг, ориентированный на длительную перспективу и осуществляемый на основе таких принципов, как доведение до потенциальных потребителей объективной информации о продуктах и деятельности организации, проведение инновационного маркетинга, предоставление потребителю определенных благ и льгот, учет социальной миссии организации и др.</li> <li>• «Маркетинг социально-этический (societal marketing) – подвид просвещенного маркетинга, согласно которому организация принимает маркетинговые решения исходя из запросов потребителя, требований самой организации, долгосрочных интересов общества и потребителей. Если организация не полностью удовлетворяет запросы общества и потребителей, то она не выполняет своей социальной миссии».</li> <li>• «Маркетинг социальный (social marketing) – вид маркетинга, заключающийся в разработке, реализации и контроле социальных программ, направленных на повышение уровня восприятия определенными слоями общественности неких социальных идей, движений или практических действий».<sup>1</sup></li> </ul>
<p><b>Примечание:</b> Из приведенных определений видно, что -1) просвещенный маркетинг – это концептуальная база для формирования маркетинга социально-этического, а 2) социальный маркетинг отражает направленность деятельности организации (фирмы, предприятия, учреждения) в сторону разработки и осуществления социальных программ (укрепление здоровья нации; борьба с пьянством, курением и наркоманией; решение проблем социально-демографического порядка; экология природы и экология души; воспитание толерантности в условиях формирования гражданского общества и др.).</p>

Рисунок 3 - Концепции и понятия маркетинговой деятельности

В фолианте Ф. Котлера «Основы маркетинга», разговор об услугах автор начинает с «сервисации» экономики и разработки маркетинговых решений относительно услуг для клиентов, приобретающих какой-либо товар, определяющий задачи и функции маркетинговой деятельности.

Действительно, при продвижении на облюбованный сегмент рынка материальных предметов и при их реализации, фирма оказывает

<sup>1</sup> Голубков Е. П. Маркетинг: словарь-справочник. – М. : Дело, 2001. – 440 с- С.97

дополнительные услуги в плане сервиса, определяя задачи маркетинговой деятельности (особая упаковка, транспортировка товара по указанному покупателем адресу, установка и наладка, гарантийное обслуживание, снабжение запасными частями, обучение правилам пользования и пр.).

В данных случаях, речь в таких случаях может идти о «товаре с подкреплением», где сервисные услуги здесь играют вспомогательную роль. Достаточно убрать (хотя бы мысленно) товар (материальный предмет, изделие) – и дополнительные услуги мгновенно станут «вещью в себе», никому не понадобившись. Другое дело, когда услуга рассматривается как самостоятельный товар: тождественность товаров и услуг вполне соответствует определению услуги, сделанному еще К. Марксом: «Услуга означает не что иное, как ту особую потребительскую стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому товару, но особая потребительская стоимость этого труда получила специфическое название услуги, потому что труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности.<sup>1</sup>

Итак, услуга как товар – это любое мероприятие или выгода, когда одна сторона может предложить другой; производство и реализация ее могут быть, а могут и не быть связаны с товаром в его материальном виде. Типология товаров на этом не заканчивается, поскольку классификация товаров куда шире.

У каждого из видов транспорта, предлагающего потребителям основные и сопутствующие услуги, есть и слабые стороны: высокая стоимость передвижения и перевозки грузов (авиатранспорт), нехватка подвижного состава и низкая маневренность (железнодорожные перевозки), плохое состояние дорог (автомобильный транспорт), сезонность в эксплуатации транспортных средств (речной транспорт) и т. д.:

– В силу данных и других обстоятельств, у транспортных организаций, в том числе - отделений железных дорог, возникает немало проблем, затрудняющих их ритмичную работу, мешающих получению искомой прибыли

---

<sup>1</sup> Новаторов В. Е. Маркетинг в социально-культурной сфере. – Омск : Омич, 2000. – 288 с – С.32

и вызывающих неудовлетворенность, а порой и возмущение пассажиров и грузоотправителей.

– Во многих случаях сбои в работе транспорта являются результатом низкого качества обслуживания потребителей, объясняясь объективными причинами и складывающимися обстоятельствами. Однако, как показывает практика последних лет, в плохом обслуживании пассажиров и заказчиков «грузоперевозочных» услуг не всегда повинны форс-мажорные обстоятельства.

Во всех подобных случаях об удовлетворенности потребителей оказанными им транспортными услугами говорить не приходится; транспортные предприятия терпят убытки, а потребители не в полной мере удовлетворяют свои нужды и потребности в переездах и перевозках, что требует повышения роли маркетинга в обеспечении качества предоставляемых транспортных услуг.

Следовательно, в условиях рыночных отношений особое место занимает маркетинг как система управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, в том числе услуг, нацеленная на эффективное удовлетворение потребительского спроса. Маркетинг ориентирует производителей услуг на оперативное реагирование на требования потребителей для того, чтобы превратить их в своих покупателей и таким образом обеспечить фирме долговременный коммерческий успех. Транспорт, являясь неотъемлемой частью социально-экономической структуры общества, должен определенным образом реагировать на изменения в управлении экономикой страны и систему маркетингового управления отраслью.

## **1.2 Понятие и процесс управления маркетинговой деятельностью**

В условиях рынка изменить ситуацию на железнодорожном транспорте к лучшему возможно только посредством маркетинговых технологий управления. Начинать работу по оптимизации системы транспортных услуг необходимо с постижения особенностей услуги как разновидности товара и с

учетом этих особенностей разрабатывать и внедрять социально-этическую концепцию маркетинга.

В любом зарубежном, а теперь и отечественном издании по вопросам маркетинга обращается внимание на отличительные характеристики услуг как дифференцию, определяющую понятие управления маркетинговой деятельностью: неосязаемость, неотделимость от источника, несохраняемость, непостоянство качества, неотделимость от потребителя, неравномерность спроса, участие клиента в процессе оказания услуги и др.

Учитывать данные характеристики в каждодневной работе по обслуживанию клиентов с целью наиболее полного удовлетворения потребностей – задача социально-этического свойства, где требуются не только маркетинговые познания, но и способность заинтересованных лиц принимать и воплощать в жизнь конкретные маркетинговые решения.

Рассмотрим несколько подходов управления маркетингом услуг:

1) осязаемость транспортной услуги может быть повышена за счет эстетичного оформления офиса компании, оснащения его современной оргтехникой, опрятного внешнего вида персонала и вежливого обращения с клиентами;

2) в процессе оказания услуги пассажир обратит внимание на санитарное состояние вагона, корректность служебного поведения проводника, его вербальный (речь), кинетический (манера держаться) и габитарный (форма одежды) имидж;

3) искушенный клиент непременно оценит архитектурные достоинства автовокзала, вежливость водителя автомобиля, манеру общения различных групп служащих между собой<sup>1</sup>. Таким образом:

1. Неотделимость услуги от источника – бесспорное благо как для клиента, так и для персонала:

– первый получает сиюминутное удовлетворение возникающих

---

<sup>1</sup> Потехина А.М. Оценка влияния внутренней среды железнодорожных организаций на организацию стратегии клиентоориентированности. ИГУПС. И.2015. Автореферат. 169С. - С.52

потребностей (принести воды, подать плед, выключить свет, усилить звучание музыки, заблаговременно разбудить и пр.)

– второй контролирует процесс оказания услуги и оперативно корректирует собственное служебное поведение, физическое и психическое состояние клиента.

2. Несохранимость услуги или отдельных ее компонентов порождает дискомфорт, вызывает недовольство пассажира или грузоотправителя: опоздавшего на рейс пассажира можно отправить в пункт назначения ближайшим рейсом, устроить в гостиницу, позаботиться о его физическом состоянии, успокоить, в других случаях необходимо заблаговременно бронировать места, избегать ощутимых для клиента вычетов и штрафов, иметь в запасе дополнительные подвижные средства.

3. Непостоянство качества зависит не только от времени года и перемен в климате (низкая температура в вагоне поезда зимой, духота летом, снежные заносы на железнодорожных путях и пр.), но прежде всего – от уровня профессиональной подготовки персонала, организационной культуры, желания и способности работников транспорта следовать высоким стандартам обслуживания клиентов, поскольку:

– Колебаний спроса можно избежать его своевременной корректировкой. Люди предпочитают путешествовать летом, резко возрастают пассажиропотоки в дни школьных каникул;

– Преодолеть возникающие в таких случаях колебания можно путем прогнозирования спроса и создания дополнительных производственных мощностей.

Присутствие клиента во время оказания транспортной услуги – неотъемлемое правило переездов<sup>1</sup>:

– Участие клиента в процессе оказания услуги (самостоятельная упаковка багажа, приобретение проездного билета в кассах-автоматах, заблаговременное

---

<sup>1</sup> Балалаев, А. С. Б 200 Основы маркетинга на транспорте : учебное пособие / А. С. Балалаев, С. А. Балалаев, И. И. Климентьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2013. 89с.-С71

бронирование мест, поддержание элементарного порядка в купе поезда, посещение ресторана или игрового зала в пути следования, заказ такси к месту прибытия поезда) приветствуется, но допускается в разумных пределах.

– Паритет достигается благодаря личностной культуре клиента и профессиональной квалификации персонала.

– Свои правила установлены и для фирм, занимающихся перевозкой грузов, где тоже не все действия договаривающихся сторон предписываются исключительно правовыми нормами.

– Во многих случаях планируемая прибыль и удовлетворение заказчиков достигаются благодаря взаимопониманию субъектов сделки, умению персонала выстраивать отношения с клиентами, соблюдению норм служебного этикета.

Морально-этический компонент, пронизывающий весь процесс купли-продажи транспортных услуг, – основа социально этичного маркетинга. Фирма, положившая в основу своей деятельности социально-этическую концепцию маркетинга, обеспечивает для себя желаемую удовлетворенность более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами, одновременно укрепляя благополучие потребителя и общества в целом.

Социально - этический маркетинг как концепция управления – не мода и не временная акция. Его принципы должны пронизывать процесс разработки и реализации всех составляющих комплекса маркетинга, включая все, что связано:

1) с товаром (разработка новых основных и дополнительных услуг, расширение номенклатуры и углубление ассортимента предлагаемых услуг, продление жизненного цикла транспортных услуг и др.)

2) ценообразованием (выбор оптимальной стратегии ценообразования, дифференциация стоимости транспортных услуг в зависимости от потребительского спроса, система скидок и др.)

3) распределением и товародвижением (выбор оптимального способа передвижения, планирование пассажиропотоков, предварительные заказы билетов и др.)

4) с продвижением транспортных услуг и организаций, их оказывающих (реклама, публицити, связи с общественностью, стимулирование сбыта и др.).

Социально-этическая концепция маркетинга транспортных услуг предполагает развитие и совершенствование системы управления маркетингом как экстернальным, направленным на субъектов внешней среды фирмы, так и интернальным, направленным на персонал организации.<sup>1</sup>

Процесс управления маркетинговой деятельностью в сфере транспортных услуг, определяет необходимость прогнозирования и планирования, регулирования и координации, контроля и учета, анализа и руководства на основе маркетинговых исследований. На рисунке 4 приведены маркетинговые исследования ЖД перевозок.

<i>Одним из основных направлений маркетинговой деятельности структурных подразделений ОАО «РЖД» являются маркетинговые исследования.</i>
<b>Под маркетинговыми исследованиями понимается</b> - процесс поиска, сбора, анализа, оценки и отображения информации по различным аспектам внешней и внутренней среды железнодорожного транспорта, связанным с производством и реализацией транспортной продукции.
<b>Главная цель маркетинговых исследований</b> , проводимых в сфере грузовых перевозок, состоит в обосновании необходимости и возможности адаптации производства, совершенствования технологий и структуры управления железнодорожным транспортом, расширения и ввода на рынок новых транспортных услуг.
<b>Задачи проведения маркетинговых исследований:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение условий для баланса «предложения» и «спроса» на перевозки;</li> <li>– определение условий для максимального удовлетворения потребностей клиентуры в транспортных услугах и увеличении доходности перевозок грузов.</li> </ul>
<b>Важная функция маркетинговых исследований</b> в сфере грузовых перевозок состоит в максимальном уменьшении во всей маркетинговой деятельности неточных оценок, риска и непроизводительных затрат в процессе организации и осуществления перевозок железнодорожным транспортом.
<b>Результат маркетинговых исследований</b> - формирование маркетинговой информации для поддержки принятия управленческих решений в области взаимодействия субъектов маркетинговой сети, обеспечивающих требуемый рынком уровень качества перевозок и транспортного обслуживания, удовлетворение спроса на перевозки с соблюдением требований основных факторов внешней, внутренней среды и конечного клиента.
<b>Выходной маркетинговой информацией являются:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- справочные материалы, аналитические обзоры, экспертные оценки, прогнозные оценки и прогнозы по состоянию, динамике развития рынка транспортных услуг, его сегментов и окружения;</li> <li>- экономические обоснования, практические рекомендации и предложения по проведению эффективной маркетинговой политики отрасли на рынке перевозок.</li> </ul>

Рисунок 4 - Маркетинговые исследования ЖД перевозок

<sup>1</sup> Балалаев, А. С. Б 200 Основы маркетинга на транспорте : учебное пособие / А. С. Балалаев, С. А. Балалаев, И. И. Климентьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2013. с.123.-С14

Следовательно, маркетинг должен стать частью инновационного менеджмента, охватывающего все стороны процессной деятельности транспортного предприятия, включая экономический анализ, организацию производства, мониторинг потребительского поведения и многогранную работу с персоналом, что и явится управлением, осуществляемым на основе социально-этической концепции маркетинга, определяющим особенности маркетинга в сфере транспортных услуг.

Маркетинговые исследования (мониторинг, анализ, оценка, прогнозирование) на железнодорожном транспорте в сфере грузовых перевозок проводятся в разрезах:

1. Масштаба исследования (внешняя среда: внешнеэкономическая среда (мировой уровень), макросреда (федеральный уровень), микро (конкурентная) среда; внутренняя среда федерального железнодорожного транспорта);

2. Класса объекта исследования (состояние и динамика развития экономики: предприятия (клиента, партнера, поставщика сопутствующих услуг, перевозчика), области, региона, отрасли, субъекта Российской Федерации, мирового рынка);

3. Объекта исследования (транспортный рынок; рынок транспортных услуг; товарный рынок (цены на продукцию конкурентных предприятий); тарифы на перевозки грузов различными видами транспорта; сбытовые системы клиентов железнодорожного транспорта; продвижение на рынке продукции и новых видов услуг железнодорожного транспорта);

4. Продукта (средства производства и потребления: перевозки, транспортные услуги; сырье, материалы, оборудование и т.д.);

5. Вида показателей, характеризующих объект исследования (количественные: цены на продукцию и сырье; тарифы на транспортные услуги; объемы производства грузоотправителей, объемы сбыта клиентуры, объемы перевозок определенными видами транспорта и др.; а также качественные: платежеспособность, финансовая устойчивость, деловая активность, планы развития предприятия и др.);

6. Временного горизонта (ретроспективное, оперативное, текущее, прогнозное исследование);

7. Периодичности (постоянные - проводимые регулярно в установленные сроки; периодические - проводимые регулярно без привязки к определенным срокам; ситуационные (целевые) - проводимые по мере возникновения маркетинговых проблем);

8. Источника получения маркетинговой информации (внутренний, внешний, первичный, вторичный);

9. Степени охвата объектов маркетинговых исследований (полные – предусматривающие изучение всего множества обследуемых объектов, выборочные (разведочные) - предполагающие исследование отдельно взятого сегмента или единицы рынка);

### 1.3 Особенности маркетинга в сфере транспортных услуг

Транспортный маркетинг представляет собой систему организации и управления деятельностью транспортных и транспортно-экспедиторских предприятий, компаний и фирм по оказанию транспортных и сопутствующих услуг пользователям на основе комплексного изучения транспортного рынка и спроса потребителей в целях создания наилучших условий реализации этих услуг, увеличения доли на рынке и прибыли. Структура представлена на рисунке 5.

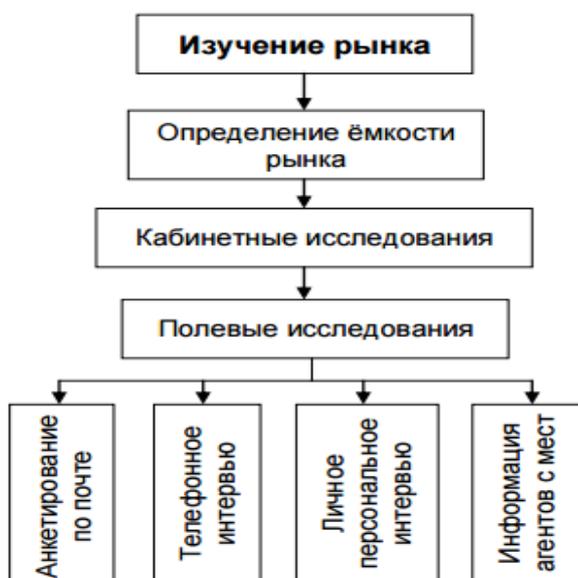


Рисунок 5 – Структура изучения рынка<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Асауленко Е. В. Стимулирование инновационного развития железнодорожного транспорта ГУУ, автореферат. Москва – 2016.-С.178-С.67

В связи с совпадением процессов «производства и реализации» транспортных услуг следует считать оказание услуг пользователям транспорта одновременно и как реализацию (сбыт) транспортной продукции. Пример приведен в таблице 1.

Таблица 1 - Понятия процесса реализации транспортной продукции<sup>1</sup>

<p><b>1. Пользователи транспорта</b> - потребители транспортных услуг, к которым относятся как грузовладельцы (отправители и получатели грузов) и пассажиры, так и посреднические организации: транспортно-экспедиционные предприятия и компании операторов -перевозчиков, собственников подвижного состава, пользующихся инфраструктурой магистрального транспорта.</p>
<p><b>2. Основные понятия транспортного маркетинга:</b> транспортный рынок, пользователи транспорта, транспортная услуга, спрос и предложение на транспорте, транспортный тариф, конкуренция и конкурентоспособность на транспорте, транспортная экспедиция или посредники и комплекс маркетинга на транспорте.</p>
<p><b>3. Транспортный рынок</b> – это полигон транспортных коммуникаций, на которых действует совокупность транспортных предприятий одного или нескольких видов транспорта, оказывающих (реализующих) транспортные услуги пользователям транспорта. Транспортный рынок можно также определить как систему экономических, технологических и других связей: 1) между транспортом и его пользователями (клиентурой), 2) между видами транспорта (транспортными предприятиями).</p>
<p><b>4. Конкурентоспособность транспортной услуги</b> – свойство транспортной услуги, характеризующее степень удовлетворения потребности в перемещении грузов и пассажиров, а также дополнительных услугах по сравнению с аналогичными услугами, предоставляемыми на рынке другими производителями.</p>
<p><b>5. Маркетинговые посредники</b> – это фирмы, помогающие компании в продвижении, сбыте и распространении ее товаров или услуг среди клиентуры. Транспортная экспедиция (экспедирование) – это совокупность посреднических организаций (экспедиторов) между транспортом и его пользователями, осуществляющих сбыт транспортных и других сопутствующих перевозке услуг (информационные услуги, завоз/вывоз грузов, погрузочно-разгрузочные операции и т.д.).</p>
<p><b>6. Комплекс маркетинга</b> – совокупность факторов маркетинга, которую предприятие использует с целью добиться поставленных задач на рынке сбыта. В комплекс маркетинга транспортного предприятия входят следующие группы факторов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• параметры реализуемой транспортной услуги – направление перевозки, сроки доставки, качество оказываемых услуг, возможность оказания дополнительных и комплексных услуг и т.д.;</li> <li>• тарифы – денежные суммы, которые должны уплатить потребители для получения транспортной и дополнительных услуг;</li> <li>• распространение – деятельность транспортного предприятия по созданию условий для доступа потребителей к оказываемым услугам;</li> <li>• стимулирование – деятельность транспортного предприятия, направленная на потребителей с целью повышения объемов продаж.</li> </ul>
<p><b>Спрос на транспорте</b> – потребность экономики, общества и государственных органов в пространственном перемещении материальных продуктов производства, пассажиров, их личных вещей (багажа) и почты, подкрепленная покупательской способностью. Предложение на транспорте – совокупность возможностей удовлетворения спроса на транспорте.</p>
<p><b>Транспортная услуга</b> – услуга по перемещению материальной продукции, пассажиров, багажа и почты, а также связанные с этой услугой дополнительные услуги (погрузочно-выгрузочные работы, информирование, таможенное сопровождение и т.д.).</p>

В условиях рыночной экономики маркетинг должен охватывать практически все сферы управления транспортным предприятием, оказывая активное влияние на управление финансами, производственной (перевозочной) деятельностью, системой снабжения и сбыта, кадровую политику и т.п. Оценка

<sup>1</sup> Асауленко Е. В. Стимулирование инновационного развития железнодорожного транспортаГУУ, автореферат. Москва – 2016. С.178- С.129.

преимуществ и недостатков методов рекламного маркетинга по стимулированию сбыта (по предоставлению льгот и скидок потребителям) представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Основные функции маркетинга, основанные на специфике транспортных организаций<sup>1</sup>

<p><b>1. Руководствуясь общими функциями современного маркетинга, можно сформулировать следующие основные функции (направления) маркетинга на транспорте, учитывающие специфику отрасли:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• комплексное исследование транспортного рынка, включающее обследование экономики районов тяготения транспортных предприятий и определение транспортной обеспеченности и платежеспособного спроса на перевозки и другие транспортные услуги;</li> <li>• анализ собственных ресурсов транспортного предприятия, прогнозирование и планирование перевозок, выработка маркетинговой стратегии работы предприятий транспорта;</li> <li>• разработка и осуществление политики по расширению ассортимента, совершенствованию и повышению качества транспортной продукции; анализ транспортных затрат и разработка ценовой (тарифной) политики;</li> <li>• разработка сбытовой политики транспортных предприятий;</li> <li>• разработка политики по формированию спроса, рекламе и стимулированию реализации транспортной продукции;</li> <li>• управление транспортным маркетингом, учет и контроль маркетинговой деятельности и определение ее эффективности.</li> </ul>
<p><b>2. Стимулирование спроса и сбыта как элемент коммуникационной политики включает ряд мер, которые представляют интерес для транспорта:</b></p> <p>1)скидки с тарифа при дополнительных перевозках грузов, 2)бонусные скидки, сезонные скидки, 3) скидки за увеличение партии груза, 4)скидки при перевозках грузов в направлениях следования порожних транспортных средств,5) скидки за «приверженность» транспортному предприятию, надávки за повышение качества товаров, работ, услуг (так называемые бонификации), 6)надávки за предоставление дополнительных услуг, 7)надávки при определенных условиях, надávки за предоставление рассрочки платежа.</p>
<p><b>3. Маркетинговый характер имеют другие виды скидок, направленные на привлечение дополнительных пассажиров, особенно в «непиковый» период, когда объемы пассажирских перевозок снижаются. К такого рода скидкам относятся, прежде всего -</b> 1)сезонные скидки, предоставляемые пассажирам почти на всех видах транспорта (осенние и зимние месяцы); 2) в пригородном сообщении скидки могут предоставляться пассажирам не только в определенные периоды года, но и дни недели и даже периоды суток, когда пассажиропотоки заметно сокращаются; 3) существуют скидки на поездки в определенном направлении (только «туда» или «обратно»), что аналогично скидкам на перевозку грузов в направлениях следования порожних вагонов; 4) предоставляются скидки при поездках и полетах пассажиров группами (более определенного числа пассажиров в группе).</p> <p><b>ПЛАНИРОВАНИЕ:</b> Основа внутрифирменного планирования в условиях рынка транспортных услуг - составление прогноза сбыта, с которого начинается планирование (не с нормы прибыли или доходности на вложенный капитал, а с прогноза сбыта, т.е. с вероятного объема продаж (реализации) конкретного вида изделий или услуг (для всех подразделений предприятия или фирмы):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Для этого осуществляются и расчет емкости рынка, и его сегментация, и анализ конкурентов, и другие действия в области исследования рынка.</li> <li>• Поэтому главная задача руководства предприятия или фирмы – определить, что и в каких количествах может быть продано на рынке.</li> <li>• Достижение целей фирмы зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.</li> </ul> <p>Организационная структура маркетинговой деятельности в фирме может быть определена как совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью, и имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга<sup>2</sup>.</p>

<sup>1</sup> Потехина А.М. Оценка влияния внутренней среды железнодорожных организаций на организацию стратегии клиентоориентированности. ИГУПС. И.2015. Автореферат. 169с. с.78.

<sup>2</sup> Балалаев, А. С. Б 200 Основы маркетинга на транспорте : учебное пособие / А. С. Балалаев, С. А. Балалаев, И. И. Климентьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2013. С.91-С.22.

Каждая фирма заинтересована в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью - ей нужно знать как: анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий, что в комплексе и составляет процесс управления маркетингом.

Для организации маркетинга в организациях железнодорожного транспорта не существует универсальной схемы: отделы маркетинга могут быть созданы на разных основах; они, как правило, являются частью коммерческой сферы деятельности предприятия. Каждая фирма создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.):

Маркетинговые структуры в значительной степени зависят от размера ресурсов фирмы, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых они реализуются, от сложившейся структуры управления предприятием. При создании отделов маркетинга чаще всего встречается вариант функциональной организации, при которой ответственность за выполнение каждой отдельной маркетинговой функции несет - собственный управляющий, подчиняющийся вице-президенту по маркетингу; организация по товарному производству, при которой производством каждого отдельного товара руководит собственный управляющий; организация по рыночному принципу, при которой основные рынки закрепляют за управляющими по рынкам; возможна также организация по географическому принципу, позволяющая торговым агентам сконцентрировать свои усилия на конкретном географическом рынке

(регионе)<sup>1</sup>. Особенности маркетинга в сфере транспортных услуг приведены на рисунке 6.

Маркетинг транспортных услуг (ЖД транспорта) является:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маркетингом организаций – деятельностью, предпринимаемой с целью создания, поддержания или изменения позиций и (или) поведения целевых аудиторий по отношению к конкретным организациям (ОАО «РЖД»).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маркетингом отдельных лиц – деятельностью, предпринимаемой для создания, поддержания или изменения позиций и (или) поведения по отношению к конкретным лицам ( доверие к проводникам, машинистам, и т.д.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маркетингом мест - деятельностью, предпринимаемой с целью создания, поддержания или изменения отношений и (или) поведения, касающихся конкретных мест: маркетинг жилья – включает в себя застройку и (или) активное предложение на продажу или внаем жилищ на одну семью, квартир и прочих жилых единиц; маркетинг зон хозяйственной застройки – включает в себя хозяйственное освоение, продажу или сдачу в аренду участков или имущества ОАО «РЖД» ит.д.; маркетинг инвестиций в земельную собственность – включает в себя обустройство и продажу земельных участков как объектов помещения капитала; маркетинг мест отдыха – имеет целью привлечение отдыхающих и туристов на курорты, в конкретные города, штаты и даже страны</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маркетингом идей – в настоящее время наиболее развит маркетинг идей общественного характера, таких, как кампании по здравоохранению, и т.д. (общественный маркетинг).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Общественным маркетингом – разработкой, претворением в жизнь и контролем за выполнением программ, имеющих целью добиться восприятия целевой группой (или целевыми группами) общественного движения или практики. Для достижения максимальной ответной реакции целевой группы в процессе общественного маркетинга применяется сегментирование рынка, изучение потребителей, разработка замысла и т.д. Деятели общественного маркетинга могут преследовать разнообразные цели: достижение понимания; побуждение к единовременным акциям; стремление изменить поведенческие формирования навыков здорового образа жизни и т.д.</li> </ul>

Рисунок 6 - Особенности маркетинга в сфере транспортных услуг

Структуры службы маркетинга представляет собой структуру функционального типа, целесообразную для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико, а рынки и производимые товары рассматриваются как однородные, для работы с которыми создаются специализированные отделы.

Для фирм, в том числе дочерних, выпускающих большой ассортимент продукции, требующей специфических условий производства и сбыта, эффективна организация маркетинга по товарному принципу. Для фирм,

<sup>1</sup>Фирстов С. В., Самуйлов В. М., Гашкова Л. В. Транспортные и транспортно-технологические системы страны, ее регионов и городов, организация производства на транспорте. № 4 / Декабрь / 2015 .С.41-С.12

продающих свою продукцию на разных рынках (внутренних, внешних), где наблюдаются неодинаковые товарные предпочтения, а товары требуют специфического обслуживания, целесообразна организация маркетинга по рынкам. В фирмах, выпускающих продукцию, покупаемую многими регионами, в каждом из которых целесообразно учитывать специфику потребления этой продукции, маркетинговые структуры могут быть организованы по регионам.

Основные рынки закрепляются за управляющими по рынкам, сотрудничающими со специалистами функциональных подразделений в разработке планов по различным направлениям функциональной деятельности. Разработка планов деятельности по различным направлениям функциональной деятельности представлена на рисунке 7.

<p><b>Стратегия маркетинга для каждого рынка</b> заключается в фирмах, выпускающих продукцию, покупаемую многими регионами, в каждом из которых целесообразно учитывать специфику потребления этой продукции, маркетинговые структуры могут быть организованы по регионам</p>
<p><b>Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по географическому принципу (регионам):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• При организации маркетинга по региональному принципу торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемой территории и работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды.</li> <li>• Такая маркетинговая структура чаще всего встречается в крупных децентрализованных фирмах (особенно международных) с обширными рынками, которые иногда разграничиваются на отдельные зоны и районы.</li> <li>• Недостатком подобной маркетинговой структуры, так же как и структур, ориентированных на товары и рынки, является дублирование работ, а также проблемы координации деятельности.</li> </ul>
<p><b>Принципы построения маркетинговой структуры ЖД предприятия</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Единство целей. Базовыми целями являются: объем продаж, прибыль, отношение прибыли к объему продаж, доход на одну акцию, доля предприятия на рынке, структура капитала (т.е. доля субсидированного капитала). При этом цели не должны исключать друг друга.</li> <li>• Простота маркетинговой структуры: Простота и четкость построения организационной структуры способствуют более легкому приспособлению к ней персонала предприятия и, следовательно, активному участию в реализации целей.</li> <li>• Эффективная система связей между подразделениями, обеспечивающая четкую передачу информации. Система связей должна обязательно иметь обратную связь.</li> <li>• Принцип единого подчинения: Служащий должен получать приказы только от одного начальника. Для совокупности выполняемых функций, имеющих одну и ту же цель, должен быть один руководитель.</li> <li>• Малозвенность маркетинговой структуры: Чем меньшим количеством звеньев характеризуется структура, тем менее длительной оказывается передача информации снизу вверх и распоряжений дирекции сверху вниз. Координацию ответственности должно осуществлять высшее руководство службы маркетинга.</li> </ul>

Рисунок 7 - Разработка планов деятельности по различным направлениям функциональной деятельности

Осуществление концепции маркетинга на предприятии транспорта требует создания организационной структуры, позволяющей реализовать эту концепцию, поскольку:

1) без системы маркетинговых служб, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни, производителям трудно выжить в конкурентной борьбе;

2) конечной целью функционирования маркетинговых служб является подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности предприятий услуг законам существования и развития рынка, в чем заинтересованы как производители, так и потребители продукции.

Основная задача маркетинга транспортных услуг – убедить потребителей приобретать услуги, поэтому потребитель выступает центральной фигурой, интересы которого определяют маркетинговую политику транспортной компании.

## **2 Анализ управления маркетинговой деятельностью на примере ОАО «РЖД»**

### **2.1 Общая характеристика компании ОАО «РЖД»**

Сеть Российских Железных дорог обеспечивает национальную экономику, являясь одновременно ее основой, крупнейшим потребителем товаров и услуг в стране, связующим звеном единой экономической системы, обеспечивающим стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в отдаленные уголки страны, будучи доступным транспортом для миллионов граждан, основным звеном железнодорожного комплекса с особым стратегическим значением для России..

С 1.10.2003 г. Правительством РФ, осуществляющим от имени РФ полномочия акционера, учреждено открытое акционерное общество «Российские железные дороги», учредителем и единственным акционером которого является Российская Федерация – ОАО «РЖД» (постановление Правительства РФ от 18 сентября 2003 г. № 585 «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги»)<sup>1</sup> в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 18 мая 2001 г. № 384 «О программе структурной реформы на железнодорожном транспорте» и итогах первого этапа реформирования железнодорожной отрасли.

Ныне, ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») – Российская государственная вертикально – интегрированная компания, владелец инфраструктуры общего пользования, значительной части подвижного состава и важнейший оператор российской сети железных дорог. По состоянию на 2012 год, компания, образованная на базе Министерства путей сообщения РФ, вошла в тройку крупнейших транспортных компаний мира.

---

<sup>1</sup>[http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE\\_ID=704&layer\\_id=5104&refererLayerId=5103&id=3932#4587](http://doc.rzd.ru/doc/public/ru?STRUCTURE_ID=704&layer_id=5104&refererLayerId=5103&id=3932#4587)  
Постановление Правительства РФ от 18.09.2003 № 585 О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги» в ред. от 01.11.2012 № 1117Дата официального опубликования: 26.10.2010.

Полное наименование компании - Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». Штаб-квартира ОАО «РЖД» в Москве - по адресу ул. Новая Басманная, дом 2. Часть подразделений центрального аппарата (профильные железнодорожные департаменты) - ул. Каланчёвская, д. 35. Президент компании - О.В. Белозеров. РЖД является крупнейшим работодателем в России, а вклад РЖД в ВВП России составляет 2,5 процента.<sup>1</sup>

Роль стратегической Программы ОАО «РЖД» определяется основным законом государства – Конституцией РФ, и основным законом Холдинга «РЖД» - «Стратегией Холдинга РЖД на период до 2030 года». Правовые основы рассмотрены в таблице 3.

Таблица 3 - Правовые основы функционирования ОАО «РЖД»<sup>2</sup>

<p><b>Правовые основы организации работы и управления</b> железнодорожным транспортом включают в себя - Законы и другие нормативные документы, регулирующие экономические, правовые и организационные основы железнодорожного транспорта, <b>нормативные документы</b>, регламентирующие деятельность железнодорожного транспорта формируют системы управления ОАО «РЖД», основанную на документах, утвержденных Президентом и Правительством РФ.</p>
<p><b>Основными нормативными правовыми актами</b>, определяющими порядок функционирования железнодорожного транспорта, являются законы Российской Федерации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гражданский кодекс Российской Федерации;</li> <li>• Налоговый кодекс Российской Федерации;</li> <li>• Федеральный закон от 10.01.2003 № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте Российской Федерации», определяющий его роль и место в экономике и социальной сфере как составной части транспортной системы РФ, призванной во взаимодействии с организациями других видов транспорта своевременно и качественно обеспечивать потребности физических и юридических лиц, государства в перевозках, способствовать созданию условий для развития экономики и обеспечения единства экономического пространства на территории РФ;</li> <li>• ФЗ от 27.02.2003 N 29-ФЗ (ред. от 21.11.2011) «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» устанавливающим организационно-правовые особенности приватизации имущества федерального жд имущества;</li> <li>• Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;</li> <li>• ФЗ Федеральный закон от 17.08.1995 N 147-ФЗ(ред. от 05.10.2015) «О естественных монополиях» (с дополнениями), направленный на достижение баланса интересов потребителей и объектов естественных монополий, в соответствии с которым в сфере железнодорожных перевозок регулируется деятельность железнодорожного транспорта как субъекта естественных монополий;</li> <li>• Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», поскольку ОАО «РЖД» является открытым акционерным обществом, чья деятельность попадает под действие данного закона;</li> <li>• Постановление Правительства Российской Федерации от 12.12.2012 № 1287 «О лицензировании деятельности по заготовке, хранению, переработке и реализации лома черных и цветных металлов»;</li> <li>• Постановление Правительства Российской Федерации от 11.05.2001 № 369 «Об утверждении Правил обращения с ломом и отходами черных металлов и их отчуждения»;</li> <li>• Постановление Правительства Российской Федерации от 11.05.2001 № 370 «Об утверждении Правил обращения с ломом и отходами цветных металлов и их отчуждения»;</li> <li>• «Устав железнодорожного транспорта Российской Федерации», определяющий правовой механизм его работы.</li> </ul> <p>ОАО «РЖД» присоединилось к Сеульской Декларации ОСЖД (27.052015г).</p>

<sup>1</sup> Сайт ОАО РЖД <http://tender.rzd.ru/>

<sup>2</sup> Белых В.С. Транспортное законодательство России и зарубежных государств., ЕС, ШОС, ЕвразЭС (сравнительно-правовой анализ): монография. М..2013г. 125с.

Организационная структура сети железных дорог относится к сложной линейно-функциональной штабной структуре управления:

1. Управление ОАО «РЖД» осуществляется через многоуровневую систему, включающую - Центральный аппарат ОАО «РЖД»; железные дороги; дочерние предприятия – тресты, акционерные компании, дирекции, отраслевые объединения, а также их структурные предприятия (филиалы и представительства).

2. Корпоративная структура холдинга ОАО «РЖД» включает в себя следующие крупные производственные подразделения: 1) филиалы; 2) представительства компании; 3) дочерние и зависимые общества, генерирующие более 30 % выручки Холдинга и владеющие порядка 15% его активами.

3. Корпоративное управление в Холдинге, как система взаимодействия участников, сведена к трем основным направлениям: 1) управление собственностью или пакетами акций (долями); 2) управление производственно - хозяйственной деятельностью; 3) управление финансовыми потоками.

С точки зрения финансовых активов, Холдинг «РЖД», представляющий собой объединение лиц, включающее основное общество - ОАО «РЖД» и контролируемые им посредством участия в уставном капитале или иным способом прямо или косвенно хозяйственные общества и некоммерческие учреждения, а именно:

1) дочерние общества ОАО «РЖД»;

2) зависимые общества ОАО «РЖД», в уставном капитале которых доля участия Компании превышает 25% (при условии, что общества разделяют стратегические цели корпоративных ценностей «РЖД»);

3) некоммерческие учреждения в сфере образования и здравоохранения, единственным учредителем которых является ОАО «РЖД»

Следовательно, компании ОАО «РЖД» необходимо контролировать свою систему управления. В настоящее время основные мероприятия по реорганизации организационной структуры завершены, и в дальнейшем работа Компании должна быть направлена на повышение эффективности деятельности

и выстраивание новой системы управления, организационная структура «РЖД» на текущий момент представлена в Приложении А.

Органами управления ОАО «РЖД» являются:

1. Общее собрание акционеров (поскольку единственным акционером общества является Российская Федерация и от ее имени полномочия осуществляются Правительством РФ, то решения собраний акционеров принимаются Правительством единолично и оформляются письменно).
2. Совет директоров общества, назначаемый Правительством РФ.
3. Президент общества, назначаемый Правительством РФ.
4. Правление общества. Органами контроля ОАО «РЖД» является ревизионная комиссия общества.

Поскольку при организации перевозок ОАО «РЖД» реализует процессный подход, а в административном управлении - функциональный, несоответствие между характером производственной деятельности методами управления часто приводит к потере управляемости процессов и спонтанному развитию событий. При функциональном подходе выше риск получения результатов, не удовлетворяющих установленным требованиям, что приводит к непроизводительным потерям, объясняя во многом низкую эффективность работы отрасли, требуя регламентации. На рисунке 8 приведен пример низкой эффективности РЖД на основе анализа пассажиропотока.

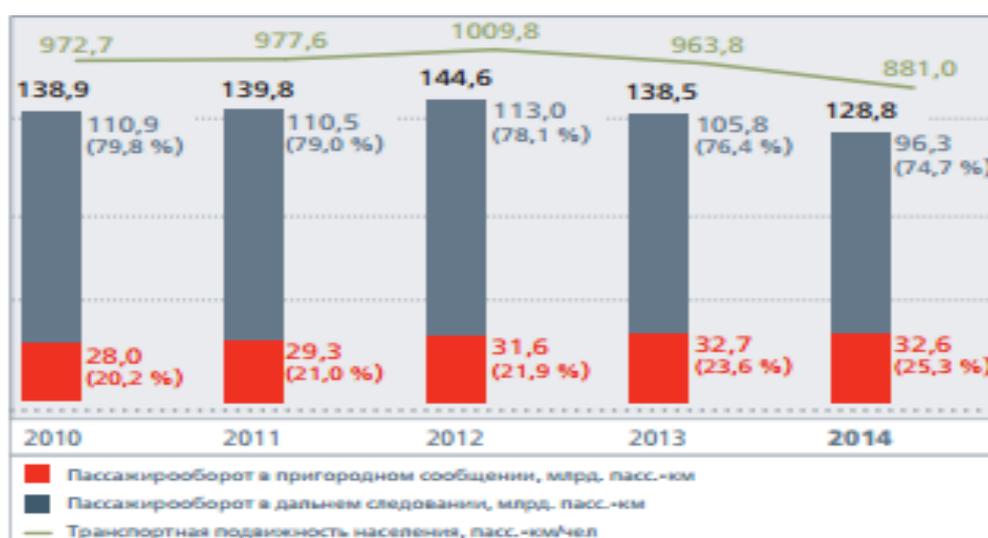


Рисунок 8 - Пример низкой эффективности РЖД на основе анализа пассажиропотока.

На сегодняшний день в системе управления ОАО «РЖД» в основном регламентированы: 1) Организационная структура руководящих органов; 2) Система периодически рассматриваемых результатов работы компании и ее подразделений (месяц, квартал, год); 3) Нормативы по охране труда и безопасности движения; должностные инструкции руководителей. Система управления ОАО «РЖД» сведена в таблице 4.

Таблица 4 - Система управления ОАО «РЖД»

<b>Система управления ОАО «РЖД»</b>	
	<b>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ:</b> Происходит дальнейшее совершенствование структуры управления ОАО «РЖД» в соответствии с Целевой моделью рынка транспортных услуг. Результатом реорганизации станет новая система управления ОАО «РЖД», позволяющая управлять инвестиционными проектами, содержащая инструменты управления, обеспечивающие информационную прозрачность деятельности предприятий компании на основе маркетинговых технологий.
	<b>ФИНАНСЫ:</b> Консолидированная финансовая отчетность группы компаний ОАО «РЖД» по МСФО публикуется, учитывая показатели 189 дочерних компаний.
	<b>СТРУКТУРА:</b> Наиболее крупным звеном, в рамках которого происходит непосредственно управление деятельностью на железных дорогах, является «Филиал ОАО «РЖД». В состав указанного звена входят: «Железные дороги» (17 железных дорог); Филиалы в области перевозок (9 филиалов); Техно-экономическое и финансовое обеспечение (7 филиалов); Филиалы в области капитального строительства (2 филиала); Филиалы в области ремонта подвижного состава (16 филиалов); Филиалы в области путевого хозяйства (2 филиала); Филиалы в области информации и связи (3 филиала); Филиал в области социальной сферы (1 филиал); Филиалы - проектные бюро (12 филиалов); Прочие филиалы (5 филиалов). Итогом их инновационного развития ОАО «РЖД» в 2014 году стал один из ключевых показателей – экономический эффект от реализации проектов ресурсосбережения, энергоэффективности, внедрения инновационной продукции, совершенствование технологий, составивший 11 млрд.руб. На фоне спада в других отраслях экономики, сфера железнодорожных перевозок демонстрирует определенный запас прочности за счет стабильности, наблюдавшейся в 2014 и 2015 году

Суммарные доходы холдинга за 2015 год выросли на 10,8% по сравнению с 2014 годом и составили 1 991 млрд рублей (1 796 млрд рублей годом ранее), данные приведены на рисунке 9.

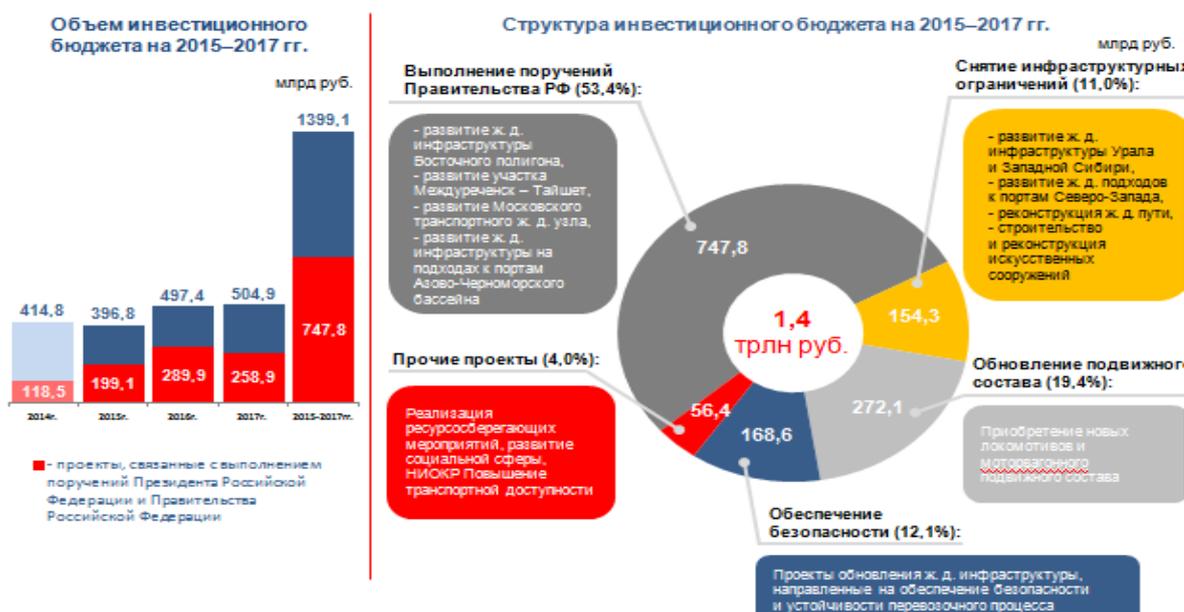


Рисунок 9 – Объем и структура инвестиционного бюджета ОАО «РЖД» на период 2015–2017 гг.

Следовательно, миссия компании ОАО «РЖД» заключаемая в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования, подтверждается его деятельностью (Приложение Б).

Цели и задачи ОАО «РЖД» в 2016 году обозначены негативными тенденциями развития мировой и российской экономики, и требуют от Холдинга повышения эффективности управления финансовыми и операционными рисками и подготовки комплекса мер для противодействия их последствиям (Приложение В).

Учитывая сложность ситуации и высокую степень неопределенности в развитии внешней среды, деятельность ОАО «РЖД» в 2016 году будет сфокусирована:

1. На выполнении поручений Президента России В.В. Путина, сформулированных в послании Федеральному Собранию Российской Федерации<sup>1</sup>;
2. На обеспечении реализации Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года;
3. На обеспечении долгосрочной программы развития ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ до 2020 года как механизма реализации первого этапа Стратегии.

Следовательно: 1) ОАО «РЖД» - это поступательное развитие существующих и новых бизнес - направлений, наращивание профессиональных компетенций и постоянная работа над повышением их эффективности. 2) В динамично развивающейся компании ОАО «РЖД», процесс поддержки бизнеса со стороны ИТ-инфраструктуры по предоставлению услуг, носит эволюционный характер: от централизации информационных ресурсов, стандартизации их использования к децентрализации и снова к централизации в

---

<sup>1</sup> Послание Президента Федеральному Собранию <http://kremlin.ru/events/president/news/50864>

соответствии с жизненным циклом и инструментами маркетинга. 3). Развитие холдинга «РЖД» представляет собой синтез эффективного менеджмента, маркетинга и сбалансированного государственного регулирования.

## 2.2 Анализ-транспортных услуг как маркетинговых сделок

Холдинг «РЖД» является безусловным лидером на российском транспортном рынке с точки зрения объемов и географии оказания услуг железнодорожных перевозок. В то же время, во многих высокодоходных рыночных сегментах, ОАО «РЖД» работает в условиях острой конкуренции с другими видами транспорта.

Основными конкурентами холдинга являются системно развивающиеся инфраструктуры других видов транспорта (автомобильного, трубопроводного, речного), следовательно, бизнес - блоку РЖД предстоит не только внутренние технологические, но и конкурентные, рыночные задачи по усилению позиций компании в транспортной системе. Пример приведен на рисунке 10.

- автомобильные перевозки: маршрутная скорость 500-700 км в сутки, отправка по готовности, охрана в пути следования, доставка «от дверей до дверей», тарифы на расстояние до 1200-2000 км ниже, чем железнодорожные;
  - морские перевозки маршрутная скорость 500-550 км в сутки, маршруты движения в 2-3 раза длиннее железнодорожных маршрутов, стоимость перевозки в 1,5-2,0 раза ниже.
- Вывод:** оценка потребительских свойств железнодорожных перевозок со стороны клиентов показала, что ключевыми факторами при их выборе являются: доступность парка, уровень развития сети терминалов и их оснащение, стоимость комплексной услуги, надежность и качество предлагаемого сервиса, его безопасность.

### Рисунок 10 - Пример конкуренции железнодорожным транспортным

Для формирования неценовых конкурентных преимуществ Компании сегодня требуется разработка и реализации стратегии в области повышения качества оказываемых услуг и уровня обслуживания клиентов. Компания обеспечивает продвижение на рынок успешных услуг и внедрение новых.

Перевозочным и логистическим бизнес-блоком на горизонте до 2020 года предусмотрена реализация стратегических инициатив по увеличению удовлетворенности клиентов, повышению маржинальности на тонну

груза при традиционных перевозках, расширению бизнеса Холдинга за пределы Российской Федерации, в т. ч.:

1. Реализация проектов создания транспортно-логистических центров («Кунцево-2», «Северянин», «Люблино», «Белый Раст»).
2. Развитие транзитных перевозок, включая синергию от АО «ОТЛК»; эффективное взаимодействие с пограничными и таможенными органами; продажи транзитных перевозок через расширяющуюся логистическую сеть; развитие партнерских отношений со смежными железными дорогами, унификация транспортного права, сближение тарифов.
3. Экспедирование, комплексная логистика (включая 3PL, 4PL), повышение клиентоориентированности, проактивные продажи услуг и подготовка предложений по оптимизации цепочек поставок; трансформация операционной модели взаимодействия ОАО «РЖД», GEFSCO и иных дочерних компаний на рынке логистики; унификация процессов, создание единого информационного пространства, развитие IT-решений; активное продвижение услуг на «пространстве 1520», смежных рынках; трансфер и развитие логистических технологий GEFSCO в Холдинге; тесная координация с развитием терминально-складского бизнеса.
4. Развитие контейнерных перевозок, расширение приобретения инновационного подвижного состава, консолидация парка универсальных вагонов.

Система внутреннего обмена услугами – это механизм внутрикорпоративного взаимодействия для управления производством и экономикой бизнес - единиц. Компании на основе взаимных производственных и экономических обязательств. И ответственности за их соблюдение, мотивации к эффективному использованию ресурсов.

– Система переводит взаимодействие между бизнес - единицами в плоскость отношений заказчиков и поставщиков внутренних услуг, где прерогатива заказчика - определение и формализация своих потребностей, а прерогатива поставщика - определение способа их удовлетворения и

организация выполнения заказа, что позволяет измерить, оценить и сравнить результаты деятельности поставщика в виде услуг, удовлетворяющих его потребностям, так и затраты для их получения.

– Данная система способствует введению механизма взаимной экономической ответственности бизнеса - единиц за результатом деятельности, обеспечивая технологическое единство Компании и ее эффективность, стимулирует их на поиск резервов улучшения работы – оптимизации издержек, наращивание доходов за счет роста удовлетворенности внешних клиентов качеством и объемом услуг; планирование производства и затрат, инструментов и мотивации, оказывающих давление на затраты по конкретным услугам и процессам.

– Интеграция системы внутреннего обмена услугами на основе маркетинга в существующую систему управления позволяет филиалам в постоянном режиме осуществлять взаимный контроль за достижением параметров заказ - нарядов (инструментов документирования взаимных обязательств дирекций производственного блока), показателей оценки качества их выполнения.

– Внедрение системы обмена услугами способствует достижению:

1) Оптимизации локальных хозяйственных решений и согласованию интересов бизнес - единиц между собой;

2) Введения их экономической ответственности за результаты своей производственной деятельности, оценке вклада каждой бизнес - единицы в эффективность внутренних процессов посредством соизмерения производственных затрат и измерителей по внутренним услугам.

Так, грузооборот за апрель 2016 года увеличился по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 2,2% и составил 189,6 млрд тарифных тонно-км. Грузооборот с учетом пробега вагонов в порожнем состоянии за это же время вырос на 1,9% и составил 242,9 млрд тонно-км. Погрузка за январь-апрель 2016 года, по оперативным данным, составила 395,3 млн тонн, что на 0,9% больше, чем за аналогичный период 2015 года.

– Железными дорогами погружено: каменного угля – 109,8 млн тонн (+3,8% к январю-апрелю 2015 года); кокса – 3,6 млн тонн (-2,5%); нефти и нефтепродуктов – 79,7 млн тонн (-7,9%); руды железной и марганцевой – 35,9 млн тонн (-1,5%); черных металлов – 23,8 млн тонн (-2,7%); лома черных металлов – 3,7 млн тонн (-18,2%); химических и минеральных удобрений – 18 млн тонн (+5,3%); цемента – 7 млн тонн (-7,9%); лесных грузов – 14,5 млн тонн (+4,4%); зерна – 6,6 млн тонн (+13,1%); строительных грузов – 41,6 млн тонн (+21,5%); руды цветной и серного сырья – 6,7 млн тонн (+4,9%); химикатов и соды – 8,7 млн тонн (+2,1%); промышленного сырья и формовочных материалов – 9,6 млн тонн (-6,1%). Грузооборот с начала 2016 года составил 755,8 млрд тарифных тонно-км (+0,9%), грузооборот с учетом пробега вагонов в порожнем состоянии – 970,6 млрд тонно-км (+0,8%).

– В апреле 2016 г. на инфраструктуре ОАО «РЖД» перевезено 80,7 млн пассажиров, что на 1,3% меньше, чем за аналогичный период прошлого года. В том числе в пригородном сообщении отправлено 73,9 млн пассажиров (-1,7%), в дальнем следовании - 6,8 млн (+4,2%). Пассажиरोоборот в апреле составил 7,9 млрд пасс-км, что на 1,5% больше, чем за аналогичный период 2015 г. Всего за январь-апрель 2016 г. отправлено 301,2 млн пассажиров (-1,7% к январю-апрелю 2015 г.). Из них в дальнем следовании перевезено 27,2 млн пассажиров (+0,5%), в пригородном сообщении - 273,9 млн (-1,9%). Пассажиरोоборот на сети ОАО «РЖД» с начала 2016 г. снизился на 1,4% к уровню прошлого года и составил 31,1 млрд пасс-км.<sup>1</sup>

Стратегические инициативы по выводу на рынок комплексных транспортных продуктов, основные направления развития системы управления РЖД на основе маркетинга в рыночных условиях, определяются реформированием железнодорожного транспорта, что изменяет организационно-правовой статус компании как ведущей отрасли экономики страны и требования к ее продукту (Приложение Г).

---

<sup>1</sup> Годовой отчет РЖД за 2014 год <http://ar2014.rzd.ru/ru/>

Несмотря на то, глобальное присутствие холдинга РЖД наблюдается в 47 странах мира, приоритетным направлением стратегии ОАО РЖД является развитие международных транспортных коридоров. Российская госмонополия РЖД связывает будущее компании с услугами на базе технологий Gefco, системно работая по превращению компании в международный транспортный и транспортно-логистический холдинг, с опорой на предоставление услуг комплексного обслуживания на базе технологий Gefco (75 % акций данной крупнейшей логистических компаний Европы были приобретены в 2012 году). В таблице 5 рассмотрена трансформация бизнес-модели холдинга «РЖД».

Таблица 5 -Трансформация бизнес-модели холдинга «РЖД»

Предыдущая модель: ОАО «РЖД» – перевозчик.	Новая парадигма (принятая модель на основе логистического маркетинга): холдинг «РЖД» - Транспортно - логистическая компания
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкие возможности для развития инфраструктуры за собственный счет и высокая степень зависимости от решений государства в текущей бизнес-модели.</li> <li>• Высокие риски в случае экономического кризиса из-за преобладающей доли постоянных расходов в структуре издержек.</li> <li>• Необходимость государства финансировать существенную часть расходов на железнодорожную инфраструктуру.</li> <li>• Низкая доходность по дивидендам для держателей акций (Российская Федерация).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ускоренное развитие в рыночных сегментах, упрощает и усиливает логистический бизнес – это стратегия реализации синергий.</li> <li>• Фокус на клиента и повышение качества.</li> <li>• Создание точек роста в нерегулируемых сегментах рынка.</li> <li>• Рост дивидендов</li> </ul>

На сегодняшний день утверждена «Концепция создания терминально-логистических центров и развития контейнерных перевозок на территории РФ»,<sup>1</sup> предусматривающая организацию сети объектов двух классов:

1. железнодорожных портов
2. терминально-логистических центров

В настоящее время в Правительстве РФ рассматривается несколько вариантов создания целевой маркетинговой модели развития рынка транспортных услуг на железных дорогах страны, где учитываются вопросы дефицита инвестиционных ресурсов и конкуренции услуг на транспорте.

<sup>1</sup> Концепция создания терминально-логистических центров и развития контейнерных перевозок на территории РФ.

Основной целью создаваемых моделей должна стать возможность снижения совокупных транспортных издержек для экономики России.

1) С помощью специальных программных комплексов сценарного моделирования предоставления услуг ОАО «РЖД», в НИАЦ ОАО «РЖД» регулярно проводится макроэкономический анализ долгосрочного развития страны, промышленности, транспортной системы, социально-экономический анализ России в целом, с тем, чтобы выявить ситуации, приводящие к кризисам, и подготовить процедуры, связанные со снятием рисков в реализации проектов. Сценарные модели, оценивающие влияние макроэкономических факторов на развитие ОАО «РЖД», строятся для задач долгосрочного планирования с горизонтом 5, 10, 15 лет. Для этого все чаще используется системный подход в идентификации проблем бизнеса, поиске качественных решений при жестких финансовых и временных ограничениях.

2) Преимущества системного подхода по сравнению с другими заключаются в возможности исследования ОАО «РЖД», как динамического объекта по предоставлению услуг, как структурного образования.

Поскольку важнейшей задачей холдинга ОАО «РЖД» является формирование (оказание) сквозных транспортно - логистических услуг, работа станций, грузовых дворов, собственников вагонов, таможенных брокеров и движущего блока должна быть интегрирована для оказания комплексной транспортно-логистической услуги и предоставления ее на основе прозрачной сквозной ставки (сквозного тарифа).

Реализация транспортных и логистических технологий с использованием «железнодорожного (сухого) порта» позволит:

- 1) увеличить перерабатывающую способность (мощность) морских (речных) портов;
- 2) обеспечить повышение эффективности перевозочного процесса;
- 3) снизить транспортные и логистические издержки;
- 4) снизить инвестиционную нагрузку при формировании портовой инфраструктуры, обеспечив более быстрый ввод объектов в эксплуатацию;

5) снизить вероятность возникновения условий для «брошенных поездов» за счет структурирования грузопотоков;

б) снизить экологическую нагрузку и загрузку улично-дорожной сети мегаполисов.

### **2.3 Анализ деятельности маркетинговой службы ОАО «РЖД»**

Миссия РЖД базируется на идее внутренней интеграции многообразия национальной культуры России, и на этой основе - внешней интеграции многонациональной страны в мировое пространство.<sup>1</sup>

Россия - огромная страна, в которой эффективное транспортное сообщение решает задачу сохранения ее экономической и культурной целостности. Работа в разных регионах, в ее многонациональной и мультикультурной среде требует от компании адаптации деятельности к региональным и национальным особенностям, что невозможно сделать без применения подходов к решению задачи многообразия стилей управления,<sup>2</sup> когда изменение потребительских ожиданий происходят разными темпами в различных регионах, что необходимо учитывать при планировании маркетинговой компании в деятельности ОАО «РЖД».

Поскольку при любой модификация потребностей и ожидания клиентов компании, неизменным остается стремление получения высокого качества услуги, одним из факторов, способствующих углубленному изучению методологии управления изменениями маркетинга и менеджмента различных подразделений ОАО «РЖД», является стратегическое решение о создании полноценной системы менеджмента и маркетинга качества, как концепции, обеспечивающей компании устойчивый рост в условиях вхождения российской экономики в процесс глобализации.

---

<sup>1</sup> Сайт РЖД // <http://rzd.ru/>

<sup>2</sup> Асауленко Е. В. Стимулирование инновационного развития железнодорожного транспорта ГУУ, автореферат. М. – 2016. С.178- С.6

Мировой опыт подтверждает, что стратегия маркетинга, включающая системы менеджмента качества, позволяют с большей эффективностью обеспечивать достижение стратегических целей, способствуя развитию бизнеса. Стратегический маркетинг в ОАО «РЖД» представлен на рисунке 11.

<p>1) Стратегическими целями компании, представляющими основу маркетинговой деятельности ОАО «РЖД», являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• увеличение масштаба транспортного бизнеса;</li> <li>• повышение производственно-экономической эффективности;</li> <li>• повышение качества работы и безопасности перевозок;</li> <li>• глубокая интеграция в евро-азиатскую транспортную систему;</li> <li>• повышение финансовой устойчивости и эффективности.</li> </ul>
<p>2) Данные цели предусматривают следующие виды деятельности:</p> <p>грузовые перевозки;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• пассажирские перевозки в дальнем сообщении;</li> <li>• пассажирские перевозки в пригородном сообщении;</li> <li>• предоставление услуг инфраструктуры;</li> <li>• предоставление услуг локомотивной тяги;</li> <li>• ремонт подвижного состава;</li> <li>• строительство объектов инфраструктуры;</li> <li>• научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;</li> <li>• содержание социальной сферы.</li> </ul>
<p>3) Официально опубликован «Стандарт СТО РЖД 08.013-2011 «Инновационная деятельность в ОАО «РЖД» (01.07.2012), основными положениями которого являются:</p> <p>Введение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Область применения.</li> <li>2. Нормативные ссылки.</li> <li>3. Термины, определения и сокращения.</li> <li>4. Общие положения.</li> <li>5. Основные принципы, цели и задачи инновационного развития ОАО «РЖД».</li> <li>6. Основные механизмы реализации инновационной деятельности в ОАО «РЖД».</li> <li>6. Мероприятия в области создания и освоения новых технологий.</li> <li>8. Мероприятия, направленные на разработку, закупку и внедрение инновационной продукции и услуг.</li> <li>9. Система управления инновационным процессом.</li> <li>10. Расширение научной и производственной кооперации.</li> <li>11. Финансирование инновационной деятельности.</li> </ol> <p>При этом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• пункт 6 стандарта предусматривает - информационное обеспечение маркетинговых исследований рынка товаров, продукции и услуг, приобретаемых для нужд ОАО «РЖД».</li> <li>• пункт 9 - Патентно-информационное обеспечение и сопровождение создания новых технических средств; учет всех видов сделок с результатами интеллектуальной деятельности; исследования потребностей рынка в результатах научно-технической деятельности, созданных в ОАО «РЖД», и разработка предложений по маркетинговой политике;</li> <li>• пункт 10 - Совместно с вузами должны проводиться работы в сфере прогнозирования научно-технического развития, обмена научно-технической и маркетинговой информацией, повышения качества образования и подготовки кадров.</li> </ul>

Рисунок 11 - Стратегический маркетинг в ОАО «РЖД»

Основа деятельности маркетинговой службы ОАО «РЖД» представлена в SWOT- анализе конкурентных преимуществ существующих транспортных продуктов и деятельности ОАО «РЖД» в таблице 6,7.

Таблица 6 - SWOT- анализ конкурентных преимуществ существующих транспортных продуктов.

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Относительно низкий тариф при перевозках на большие расстояния;</li> <li>2. Отсутствие реальных альтернатив для некоторых маршрутов перевозок;</li> <li>3. Высокая маршрутная скорость ускоренных контейнерных поездов, особенно в транспортном сообщении;</li> <li>4. Эксплуатационные затраты на расстояние перевозок более 1000 км ниже, чем у автотранспорта;</li> <li>5. Возможность эффективно осуществлять массовые перевозки контейнеров;</li> <li>6. Разветвленная сеть терминалов для работы с контейнерами и маршрутов перевозок;</li> <li>7. Высокая экологическая эффективность перевозок;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низкая скорость перевозки контейнеров, особенно на расстоянии менее 2000 км;</li> <li>2. Недостаточная ценовая конкурентоспособность при перевозках до 2000 км; высокие динамические нагрузки, создающие риски повреждения грузов;</li> <li>3. Незрелость сервиса «от двери до двери», низкое качество сопутствующих перевозке услуг;</li> <li>4. Необходимость дополнительных затрат на охрану контейнеров;</li> <li>5. Относительно слабое таможенное сопровождение грузов;</li> <li>7. Сложность в организации курирования новых контейнерных поездов с организации их формирования/расформирования;</li> <li>8. Недостаточная техническая оснащенность терминалов, неготовность терминалов к работе с полносоставными поездами;</li> <li>9. Необходимость переформления транспортных документов при международных перевозках;</li> <li>10. Недостаточная степень интеграции со смежными видами транспорта и портами;</li> <li>11. Негибкость и устаревшая методология государственного регулирования тарифов на перевозки;</li> <li>12. Несогласованность действий компаний холдинга «РЖД»</li> </ol>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Репутация, опыт работы, бренд</li> <li>2. Наличие постоянных клиентов</li> <li>3. Устойчивое финансовое состояние</li> <li>4. Динамичное развитие внешнеторговых связей, в том числе между Европой, Россией, Китаем, странами Таможенного Союза;</li> <li>5. Выравнивание условий конкуренции с автомобильным транспортом при введении платы за проезд тяжеловесных грузовиков;</li> <li>6. Ужесточение экологических требований в Европе и России, увеличение топливных сборов, рост рыночной стоимости топлива;</li> <li>7. Повышение рисков движения морского транспорта через Суэцкий канал;</li> <li>8. Расширение применения контейнеров для перевозок грузов различной номенклатуры (металлы, зерно, лесные грузы, продукция химической промышленности, сжиженные газы);</li> <li>9. Расширение практики применения накладной СМГС, совершенствование работы таможенных органов;</li> <li>10. Повышение качества сервиса компаний холдинга «РЖД».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение стоимости новых иностранных автопоездов, рост автопарка;</li> <li>2. Увеличение бюджетных инвестиций в развитие автодорожной сети при недостатке средств на развитие железнодорожной инфраструктуры;</li> <li>3. Дефицит парка контейнеров для роста контейнеризации, усиление контроля над парком контейнеров со стороны морских операторов;</li> <li>4. Увеличение тоннажа контейнерного флота и снижение ставок на морские перевозки контейнеров в международном сообщении;</li> <li>5. Инфраструктурные ограничения для увеличения числа контейнерных поездов и/или повышения скорости их движения;</li> <li>6. Вследствие потепления климата развитие навигации по северному морскому пути – сокращение сроков доставки контейнеров морем из азиатско-тихоокеанского региона в порты Европы до 2 раз;</li> <li>7. Усиление дисбаланса потока груженых и порожних контейнеров</li> </ol>

Таблица 7 - SWOT- анализ ОАО «РЖД»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Холдинг «РЖД» занимает уникальные лидирующие позиции на российском транспортно-логистическом рынке.</li> <li>2. Хорошая репутация;</li> <li>3. Стабильная прибыль;</li> <li>4. Наличие разветвленной железнодорожной сети, обслуживание более 35-40 тысяч клиентов.</li> <li>5. Наличие доступа к современным логистическим решениям.</li> <li>6. Наличие собственного подвижного состава, включая морские паромы и автомобильный транспорт.</li> <li>7. Широкая клиентская база.</li> <li>8. Долгосрочные отношения с крупнейшими отечественными и зарубежными компаниями.</li> <li>9. Значительный опыт реформирования и перестройки бизнес-процессов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая степень изношенности подвижного состава.</li> <li>2. Нехватка управленческих ресурсов для развития новых транспортно-логистических услуг.</li> <li>3. Ухудшающаяся конкурентная позиция;</li> <li>4. Устаревшая модель взаимодействия с клиентами, деятельность холдинга «РЖД» недостаточно клиентоориентирована.</li> <li>5. Низкая оперативность принятия решений.</li> <li>6. Необходимость получения согласований в органах государственной власти.</li> <li>10. Дефицит инвестиций, в т.ч. для реализации стратегически-значимых проектов.</li> <li>11. Уход высокодоходных грузов на другие виды транспорта.</li> <li>12. Зависимость деятельности Холдинга от государственного тарифного регулирования.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост российской экономики с приоритетным развитием производств с высокой добавленной стоимостью и инновационной составляющей.</li> <li>2. Реализация значительных синергетических эффектов за счет интеграции компании «ЖЕФКО» в структуру холдинга «РЖД».</li> <li>3. Опережающее развитие рынка логистических услуг, аутсорсинга транспортных и логистических процессов российских предприятий.</li> <li>4. Создание ЕЭП и формирование предпосылок для ускорения развития международной торговли и кооперации.</li> <li>5. Наличие мощной основы для реализации логистических проектов в сетевом масштабе.</li> <li>6. Наличие серьезных наработок по технологическому развитию железнодорожных перевозок (перевозки со скоростью более 1000 км/сутки, точно в срок, по расписанию).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабильная экономическая ситуация;</li> <li>2. Недостаточный объем инвестиций на обновление инфраструктуры и реализацию проектов расширения сети.</li> <li>3. Возрастающее конкурентное давление;</li> <li>4. Рост инфраструктурных ограничений для перевозок.</li> <li>5. Негативное влияние на деятельность холдинга «РЖД» мероприятий по реформированию сектора грузовых железнодорожных перевозок.</li> <li>6. Возможное создание локальных перевозчиков и расширение парка частных локомотивов грозит сокращением доходов холдинга «РЖД» от грузовых перевозок.</li> <li>5. Низкая рентабельность перевозок и услуг инфраструктуры.</li> <li>6. Снижение объемов государственной поддержки железнодорожной отрасли и бюджетного финансирования программных проектов холдинга.</li> <li>7. Активная экспансия на рынок России глобальных логистических и транспортных компаний.</li> </ol>

Тенденцией последних лет для РЖД является развитие рекламной деятельности, создание периодическими изданиями в Интернете своих сайтов, предоставляющих он-лайн версию газет или журналов, поскольку в рамках одного издания не всегда возможно вместить необходимый объем информации, представленный на сайте. Благодаря возможностям Интернета, на сайте, в отличие от журнала или газеты, используется возможность размещать видео.

Таким образом, происходит некий симбиоз печати и телевидения. Борьба за аудиторию в РЖД приводит к стремлению заполнить любую читательскую нишу. Информационные маркетинговые каналы ОАО «РЖД» и их задачи представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Информационные маркетинговые каналы ОАО «РЖД» и их задачи

<p>I. Информационный портал РЖД</p> <p>ИД «Гудок» создал бесплатную газету для пассажиров электричек «Уважаемые пассажиры» - издание предлагает читателям как развлекательные, так и серьезные материалы: статьи об особенностях законодательства в сфере пригородных перевозок, любопытные факты из истории железных дорог, заметки о подвижном составе, о людях, которые осуществляют перевозки, а также расписание движения электричек.</p> <p>– Первыми читателями нового издания стали пассажиры, обслуживаемые ОАО «Северо-Кавказская пригородная пассажирская компания».</p> <p>– В ближайших планах развитие проекта «Уважаемые пассажиры» в городах Уфа, Ульяновск, Пенза, Воронеж, Ярославль, Казань, Нижний Новгород</p>
<p>II. Информационные каналы РЖД :</p> <p>1) <i>РЖДТВ</i>, предоставляющее:<sup>1</sup> прямой эфир; каналы; новости; рубрики - «Итоги недели», «От первого лица», «520 производство», «1520экономику», «1520магистраль», «1520транзит», «1520 компании», «Восточный полигон», «Личный кабинет», «Новое звено», «Дорожная грамота», «Это интересно», «О нас», «После смены», «Локо, вперед!», «Прямая речь», «Вопрос-ответ», «Документальные фильмы», «Авторский взгляд», «Корпоративный вид».</p> <p>2) <i>Сайт РЖД</i>,<sup>2</sup> описывающий ОАО «РЖД» сегодня, его структуру, деятельность, социальную ответственность, программы лояльности, охрану окружающей среды, раскрытие информации, в том числе по тендерам, молодежной политике, работе в «РЖД», информационные сервисы, поиск, электронную расчетную площадку, информацию пассажирам, инвесторам, и тд.</p> <p>3) <i>Деловой портал «Гудок»</i>,<sup>3</sup> учрежденный ИД «Гудок», представляющий –газету «Гудок» с аудиоверсией. На портале можно ознакомиться с новостями дня, которые обновляются каждые 4-5 минут и представлены в виде ленты, с рубриками - «Под знаком качества», « Доска почета», «Уважаемые пассажиры», «Новости», «Мероприятия», страницами - «Грузовые перевозки», «Пассажирские», «Инфраструктура», «Машиностроение», журналом «Пульт управления», 16 региональными газетами – «Волжская магистраль», «Восточно- сибирский путь», «Вперед»»Дальневосточная магистраль», «Железнодорожник Поволжья», «Забайкальская магистраль», «Звезда», «Красноярский железнодорожник», «Куйбышевский железнодорожник», «Московский железнодорожник», «Октябрьская магистраль», «Призыв», «Северная магистраль», «Транссиб», «Уральская магистраль», «Северная магистраль», «Калининградская магистраль».</p>
<p>III. Итоги и перспективы рекламной деятельности ОАО «РЖД»</p> <p>4) <i>Благодаря появлению новых технологий и платформ, российские периодические печатные издания ОАО «РЖД» получили дополнительные возможности для</i></p> <p>1)наиболее оптимального пути своего дальнейшего существования и развития и</p> <p>2)качественного продвижения услуг ОАО «РЖД», 3) формирования его имиджа.</p>

<sup>1</sup> Сайт РЖДТВ <http://www.rzdtv.ru/tag/gefco/>

<sup>2</sup> Сайт РЖД <http://rzd.ru/>

<sup>3</sup> Деловой портал «Гудок» <http://www.gudok.ru/>

## Продолжение таблицы 8

5) Одним из важных *инструментов привлечения и удержания* потребителей услуг (читателей, клиентов РЖД), стал прямой маркетинг, при помощи которого осуществляется почтовая или электронная рассылка информационных или рекламных писем подписчикам издания. Чаще всего подписчикам предлагают принять участие в беспроигрышной лотерее (в большинстве случаев главным призом выступает бесплатная подписка на следующий год).

6) *Основной задачей PR* является преобразование негативных или нейтральных состояний общественности в дружественные, что приводит к увеличению числа потенциальных, а затем и реальных покупателей и подписчиков. Что касается продвижения печатных СМИ, то работа в этой области, как правило, ведется по двум направлениям – для читателей и для рекламодателей. Таким образом, издатели стремятся убедить читателей и рекламодателей оставаться им «верными», обратив внимание на новые, еще неизвестные издания этого издательства. Следует различать продвижение издания вне редакции (различные акции, спонсорство и т.) и в редакции, то есть на страницах издания (новые рубрики, проведение конкурсов и т. д.).

При этом, ОАО «РЖД», как и другие государственные предприятия, в основном используют традиционную методику расчета экономической эффективности капитальных вложений и новой техники на железнодорожном транспорте, которая разработана исходя из народнохозяйственного подхода, из заинтересованности всего общества в росте национального дохода.

Сайты РЖД, РЖДТВ, Деловой портал «Гудок», полностью подчинены продвижению услуг ОАО «РЖД», редакции которых позиционирует себя как мультимедийный издательский дом.

Следовательно, маркетинг в ОАО «РЖД», основанный на теоретических определениях и понятиях маркетинга, включает в себя – маркетинговые исследования, планирование и прогнозирование спроса на грузовые перевозки, с учетом особенностей транспортной продукции и маркетинг на рынке транспортных услуг, в том числе информационный, рекламный, конкурентоспособность железнодорожного транспорта и качества транспортного обслуживания, где системой фирменного транспортного обслуживания занимается сбытовое подразделение ОАО «РЖД».

### **3. Совершенствование управления маркетинговой деятельностью ОАО «РЖД»**

#### **3.1 Основные направления совершенствования маркетинговой деятельности ОАО «РЖД»**

Ключевыми тенденциями, действие которых оказывает существенное влияние на развитие маркетинга рынка железнодорожных перевозок, являются:

1) рост производства промышленной продукции и реальных доходов населения;

2) вступление Российской Федерации в ВТО, интеграция национальной экономической и транспортной систем в мировую экономику;

3) формирование Единого экономического пространства Республики Беларусь, Республики Казахстан и Российской Федерации, создание Таможенного союза;

4) развитие логистического рынка, включая конкурирующие виды транспорта (автомобильный, водный), контейнеризацию генеральных грузов, увеличение доли крупных торговых сетей (ритейла) в грузообороте FMCG и проч.;

5) развитие национального финансового рынка;

6) реформирование таможенной деятельности.

Основные направления совершенствования маркетинговой деятельности ОАО «РЖД» определяют стратегию социально-экономического развития России:

1) Транспортная Стратегия Российской Федерации на период до 2030 г.;

2) Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 г.;

3) Концепция таможенного оформления и таможенного контроля в местах, приближенных к Государственной границе РФ;

4) Концепция развития терминально-складской деятельности ОАО «РЖД»;

5) Концепция комплексного развития контейнерного бизнеса в холдинге «РЖД»;

6) Стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации;

7) Стратегии развития дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» (ОАО «ТрансКонтейнер», ООО «РЖД – Логистика», ООО «ТЛЦ «Белый Раст», ЗАО «Русская Тройка» и др.)

Целевая модель транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД» и архитектура транспортно-логистического бизнес-блока определены тем, что Холдинг «РЖД» переходит на бизнес-модель международной транспортно-логистической компании, нацеленную на повышение прибыльности, привлекательности, устойчивости и реализацию синергии бизнеса Холдинга за счет развития бизнеса в нерегулируемых сегментах:

- Оперирование подвижным составом;
- Развитие терминалов и складов;
- Предоставление логистических услуг и
- Логистический аутсорсинг
- Международные перевозки.

При этом будет продолжена системная работа по совершенствованию и повышению привлекательности базовой услуги железнодорожной перевозки.

Ключевыми факторами для развития Холдинга как международной транспортно-логистической компании являются:

- 1) продуктовая диверсификация и расширение продуктовой линейки;
- 2) повышение качества услуг;
- 3) повышение эффективности взаимодействия с клиентами и между бизнес-единицами блока;
- 4) эффективное использование синергии;
- 5) географическое расширение бизнеса.

Основные направления развития транспортно-логистического бизнеса, задачи бизнес-блока заключаются в том, что для развития транспортно-логистического бизнеса на основе маркетинга в период 2013-2030, деятельность Холдинга будет сфокусирована на 4-х направлениях, представленных на рисунке 12.

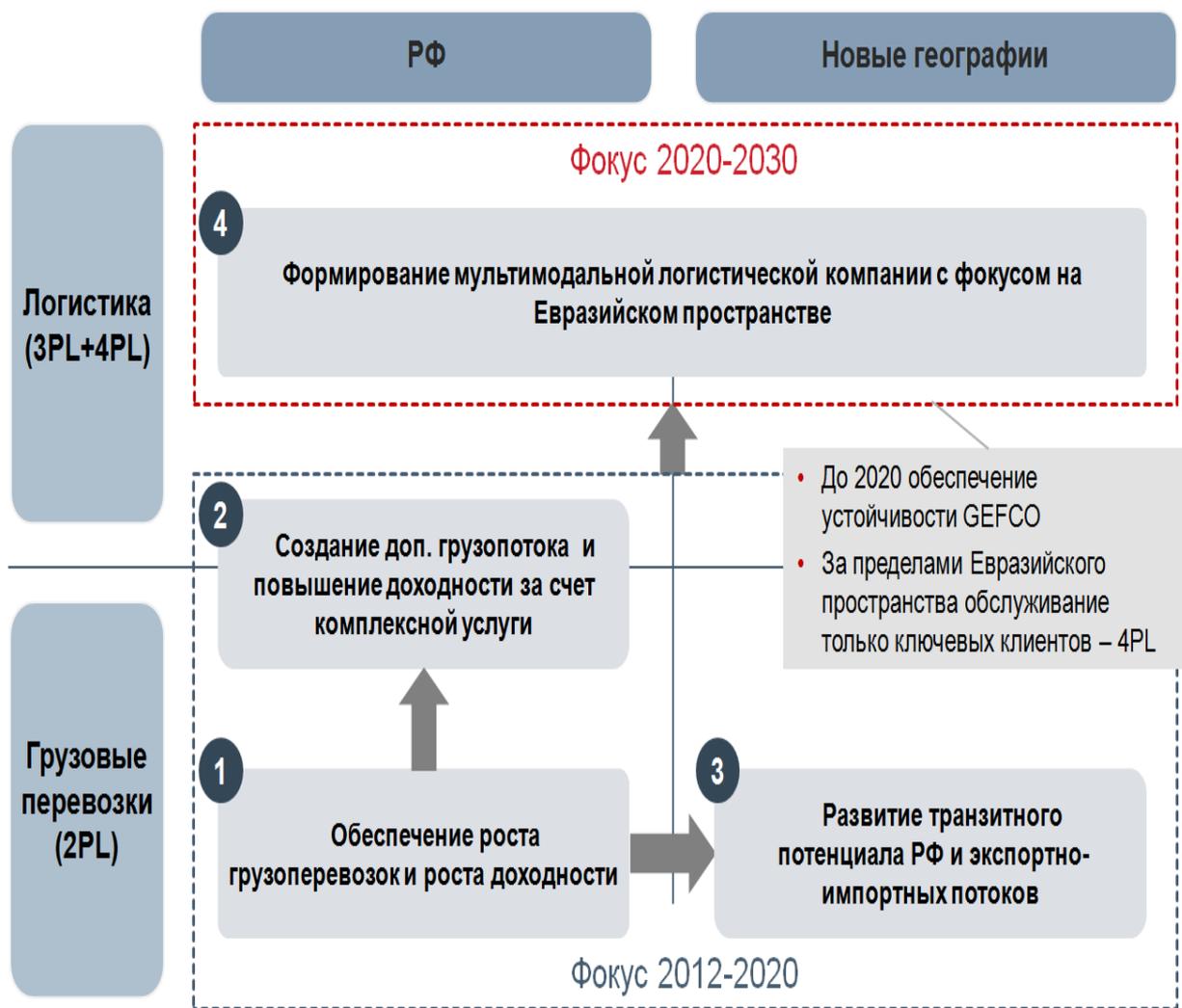


Рисунок 12 - Основные направления дальнейшего развития транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД» на основе маркетинга

Для эффективного движения в указанных направлениях Холдингу необходимо продолжить развитие как традиционной перевозки, так и внедрять новые продукты и услуги в быстрорастущем сегменте логистики. Направления маркетинговой работы ОАО «РЖД» представлены в таблице 9.

Таблица 9- Направление маркетинговой работы по развитию новых продуктов в ОАО «РЖД»

<p>Перед транспортно-логистическим бизнес-блоком ставятся следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка и реализация мероприятий, направленных на повышение качества услуг, увеличение скоростей доставки грузов для всех видов отправок, развитие технологии перевозок по расписанию, увеличение доли отправок, доставленных в нормативные сроки;</li> <li>• совершенствование тарифной политики, взаимодействие с государственными органами по вопросам подготовки нового прейскуранта на грузовые перевозки, совершенствования гибкой тарифной политики, дерегулирования тарифов в конкурентных сегментах рынка;</li> <li>• привлечения высокодоходных грузов и транзитных грузопотоков путем расширения линейки логистических продуктов и услуг;</li> <li>• обеспечение удовлетворения спроса на возрастающие традиционные перевозки и логистические услуги с учетом возможностей инфраструктуры;</li> <li>• проведение проактивной работы с грузоотправителями, у которых планируется существенный прирост погрузки или имеется существенный объем перевозок, осуществляемый в настоящее время другими видами транспорта, для определения их потребностей и требований к оказываемым транспортно-логистическим услугам;</li> <li>• внедрение принципа формирования долгосрочных отношений с клиентами путем заключения долгосрочных договоров на перевозку и/или предоставление комплексной логистической услуги, в т.ч. на принципах «take or pay»<sup>1</sup>;</li> <li>• совершенствование коммерческих отношений с другими участниками процесса перевозок – предприятиями промышленного железнодорожного транспорта, операторами подвижного состава, специализированными транспортными подразделениями крупных грузоотправителей;</li> <li>• развитие системы сбыта грузовых перевозок и логистических продуктов путем расширения спектра электронных услуг и возможностей для дистанционных продаж и взаимодействия со сбытовыми подразделениями Холдинга;</li> <li>• совершенствование внутренних процессов Холдинга, в том числе в части взаимодействия подразделений бизнес-блока «Инфраструктура» и транспортно-логистического бизнес-блока.</li> </ul>
---

#### Прогнозы развития перспективных маркетинговых инноваций:

1. По предварительным расчетам, результатом реализации указанных задач будет обеспечение устойчивых темпов роста погрузки на 1,9-2,6% в среднем в год до 2030 года (разница с темпами роста промышленного производства не превысит 0,5%), улучшение структуры перевозок и рост на этой основе доходной ставки на перевезенную тонну темпами, не меньшими чем ежегодный уровень индексации тарифов на железнодорожные перевозки.

<sup>1</sup> Форма договора, при которой предусматривается ответственность всех сторон за неисполнение обязательств по договору в полном объеме.

2. Только за счет роста грузооборота и эффективности перевозок Холдингу не удастся в значительной степени повысить конкурентоспособность, рентабельность бизнеса и отдачу на инвестированный капитал. Поэтому холдинг «РЖД» продолжит расширять предложение дополнительных услуг в рыночных сегментах экспедирования, логистики, оперирования подвижным составом, терминально-складской обработки грузов. Результатом чего должны быть рост удовлетворенности клиентов и повышение маржинальности на тонну груза.

Продуктовая корзина транспортно-логистического бизнес-блока должна определяться исходя из расширения бизнеса холдинга «РЖД» в сегменте логистических услуг, позволяя сохранить и нарастить грузовую базу за счет прямого «выхода» на клиента, создавая синергетический эффект и принося дополнительные объемы в сегмент базовой перевозки. На рисунке 13 представлена структура рынка транспортно-логистические услуги.



Рисунок 13 - Структура рынка транспортно-логистические услуги

Развитие в сфере логистических услуг позволит повысить уровень сотрудничества с клиентами за счет более тесной интеграции бизнес-процессов и создания для потребителя уникальных решений. Развитие логистического

бизнеса позволит ускорить переход на заключение долгосрочных и среднесрочных договоров.

Выделение целевых продуктовых сегментов проходит в целях выделения приоритетных направлений развития коммерческой деятельности проведена детальная сегментация рынка. В результате определено 18 целевых сегментов, в которых целесообразно развитие транспортно-логистического Холдинга (Приложение Д).

Сбалансированное развитие всех 18 выделенных сегментов – важная задача для холдинга «РЖД». Для поддержания успешного перехода к выбранной бизнес-модели разработан ряд стратегических инициатив, направленных на развитие присутствия Холдинга в указанных потенциальных сегментах (Приложение Е).

На данные сегменты должны быть направлены маркетинговые усилия Холдинга для обеспечения улучшения качества транспортного обслуживания, конкурентоспособности услуг по перевозке грузов. На рисунке 14 представлено целевое видение транспортно-логистического бизнеса холдинга «РЖД».



Рисунок 14 - Целевое видение транспортно-логистического бизнеса «РЖД»

К 2030 году развитие по данному пути позволит холдингу «РЖД» выйти на следующие целевые доли рынка:

- 1) до 10% транзита на направлениях международных коридоров Восток-Запад и Север-Юг;
- 2) до 60% перевозок экспорта-импорта пространства 1520 (без учета транспортировки трубопроводным транспортом);
- 3) 6-8% логистики на Евразийском пространстве (вхождение в TOP-5 логистических компаний).

Для выбранной зоны стратегического развития характерны относительно низкие объемы инвестиций в активы, высокие темпы роста и доходность, а также более низкая доля постоянных издержек в структуре затрат.

Потенциал повышения эффективности внутренних и международных железнодорожных перевозок заложен в реализации следующих задач:

- 1) совершенствование тарифного регулирования перевозок;
- 2) упрощение таможенных процедур на границе и сокращение времени на их проведение;
- 3) совершенствование нормативно-правовой базы по перевозке контейнерных грузов в международном сообщении;
- 4) разработка и внедрение новых инновационных транспортных продуктов;
- 5) развитие терминально-логистической инфраструктуры на ключевых направлениях международных перевозок;
- 6) перспективное развитие Восточного полигона сети железных дорог ОАО «РЖД», отвечающее потребностям роста рынка грузовых перевозок на основе сегментирования.

### **3.2 Пути совершенствование управления маркетинговой деятельностью ОАО «РЖД»**

Рассматривая пути совершенствование управления маркетинговой деятельностью ОАО «РЖД, через принципы организации системы сбыта и клиентской работы, отметим, что в текущих условиях рынок транспортно-

логистических услуг определяют не владельцы вагонов и логистические компании, а владельцы грузов. В связи с этим ключевым фактором успеха становится клиентоориентированность: качество оказываемых услуг, внедрение новых продуктов с учётом индивидуальных потребностей грузоотправителей, изменение системы продвижения и реализации транспортных услуг. Ключевые задачи организации системы сбыта и клиентской работы представлены в таблице 10.

Таблица 10- Ключевые задачи организации системы сбыта и клиентской работы

Можно выделить следующие ключевые задачи организации системы сбыта и клиентской работы:
1. развитие института клиентских менеджеров (разработка формата и внедрение операционной инструкции менеджера и клиентского досье), внедрение принципа «одного окна» и формирование клиентоориентированной культуры Холдинга (обучение навыкам работы с клиентами, поощрение инициатив, разработка программ мотивации)
2. проведение сегментации клиентской базы, т.е. разделение базы на конкретные группы потребителей, для каждой из которых будут определены перечень востребованных услуг и бизнес-единица, которая данные услуги оказывает, либо группа бизнес-единиц (при предоставлении комплексной услуги)
3. определение перечня наиболее значимых для клиентов Холдинга услуг, ранжирование (упорядочение) услуг, входящих в составленный перечень, по значимости для клиентов и разработка портфеля услуг;
4. определение стоимостных и качественных характеристик для продуктов и услуг транспортно-логистического рынка, оказываемых Холдингом;
5. разработка единой базы данных клиентов и внедрение CRM-системы – комплексной системы управления отношениями с клиентами, основанной на единой клиентской базе и отслеживании всех контактов с каждым клиентом в рамках этой системы;
6. оценка оказываемых услуг и удовлетворенности клиентов, установление взаимосвязи между уровнем сервиса и стоимостью оказываемых услуг, определение уровня сервиса, необходимого для обеспечения конкурентоспособности Холдинга.

Развитие института клиентских менеджеров и внедрение принципа «одного окна» предполагает внедрение и развитие института клиентских менеджеров, основанное на следующих основных принципах:

1) развитие отношений с клиентами следует рассматривать не как исключительно продажи либо маркетинговую деятельность, а как развитие бизнеса;

2) менеджеры не должны «ждать» появления клиента, а прикладывать максимум усилий для привлечения новых клиентов;

3) менеджеры по работе с клиентами должны понять своего клиента настолько, чтобы не просто предложить подходящий продукт, но превзойти ожидания клиента;

4) роль руководства Холдинга и бизнес-единиц заключается не только в назначении маркетологов на должности, но и в необходимости обеспечить соответствующую организацию работы и дать им достаточные для выполнения его роли полномочия;

5) подход к работе клиентских маркетологов целесообразно основывать на 10 базовых компонентах в таких сферах как планирование, персонал, информационное обеспечение и оценка результатов. Механизм организации работы с клиентами представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Механизм организации работы с клиентами

<b>10 шагов организации работы с клиентами</b>	
<b>Планирование</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ранжирование клиентов Холдинга.</li> <li>2. Разработка плана работы с ключевым клиентом и по привлечению новых клиентов.</li> <li>3. Определение требований к маркетологу по работе с клиентами</li> </ol>
<b>Персонал</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Выбор маркетолога по работе с клиентами</li> <li>5. Обучение менеджеров (маркетологов) для работы в соответствии с корпоративными стандартами обслуживания.</li> </ol>
<b>Информационное обеспечение</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Создание системы информационного обеспечения (глобальная GRM, установленная во всех ДЗО).</li> <li>7. Сегментация клиентов.</li> <li>8. Фиксация отчетов о проведенных с клиентами переговорах, жалоб, предложений, замечаний клиентов.</li> </ol>
<b>Координация и оценка результатов</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Координация действий с органом управления блоком.</li> <li>10. Оценка результатов сотрудничества.</li> </ol>
<b>Механизм повышения качества работы с клиентами</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Важно разработать и реализовать в сжатые сроки программу повышения квалификации менеджеров по работе с клиентами, которая позволит им быть осведомленными о возможностях, продуктах и услугах, предлагаемых как отдельными бизнес-единицами, так и Холдингом в целом.</li> <li>• В связи с ограниченность ресурсов Холдинга необходимо произвести ранжирование клиентов. Важно определить какие ресурсы могут и должны быть задействованы для работы с каждой группой клиентов (крупные, средние и мелкие). Крупным клиентам должен быть выделен менеджер, который будет работать только с их компанией. Со средними и мелкими клиентами будет работать менеджер, который ведет несколько клиентов (группу клиентов) и имеет меньше полномочий.</li> <li>• При определении степени важности клиента для Холдинга важно принимать во внимание не только текущий объем продаж, но и перспективу роста продаж, прибыльность и совместимость стратегий.</li> <li>• Для информационного обеспечения клиентского блока Холдинга важно разработать и внедрить CRM-систему по обмену полными и объективными данными о клиентах между бизнес-единицами.</li> </ul>	

Технология «одного окна» предполагает, что оформление и сопровождение комплексной транспортно-логистической услуги, к оказанию которой вовлечены сразу несколько бизнес-единиц Холдинга, концентрируются в одном месте (клиентский маркетинг), что исключает необходимость общения клиента со всеми задействованными подразделениями Холдинга. Важной составляющей этой технологии является разработка и внедрение единого договора на оказание комплексной транспортно-логистической услуги (с указанием в нем перечня продуктов (услуг), предоставляемых Холдингом), что позволит минимизировать количество документов, которые клиент должен оформлять для получения услуги. Этим будет достигнуто построение развитой и эффективной системы взаимодействия всех бизнес-единиц, задействованных в предоставлении услуги.

При использовании технологии «одного окна» (интегрированных маркетинговых коммуникаций) от клиента скрывается процесс внутрикорпоративного информационного обмена, клиент перестаёт быть «курьером» для доставки информации о себе из одного подразделения Холдинга в другое. Клиент сдаёт один раз один минимально необходимый набор документов в одном месте, одной формы, в одну организацию, одному клиентскому менеджеру (маркетологу), который далее самостоятельно осуществляет все процедуры согласований и оформления.

Принципы формирования цены и ценовая политика – одно из важнейших направлений реализации задач транспортно-логистического бизнес-блока по продвижению комплексной услуги перевозки грузов является ценовая политика Холдинга (Приложение Ж).

– В случаях, когда одно из ДЗО, участвующих в оказании комплексной, услуги вынуждено определять цену на свою услугу ниже рыночной, но комплексная услуга является доходной для Холдинга в целом, будет осуществлена соответствующая корректировка бюджета и целевых значений ключевых показателей эффективности деятельности данной бизнес-единицы.

– В случаях, когда по результатам оказания услуги в составе Комплексного логистического продукта бизнес-единица становится убыточной, необходимо отдельно (в рамках договорных отношений) предусматривать

механизм компенсации бизнес-единице выпадающих доходов из прибыли, полученной от реализации данного продукта Холдингом в целом.

При этом Департамент управления транспортно-логистическим бизнес-блоком является уполномоченным органом по разработке комплексной услуги, формированию сквозной ставки и обеспечению эффективности услуги. В случае возникновения спорных ситуаций решение о формировании комплексной услуги выносится на рассмотрение Комитета по транспортно-логистическому бизнесу холдинга «Российские железные дороги».

Рассматривая организационную структуру, состав и структуру бизнес-блока, отметим, что в настоящее время периметр транспортно-логистического бизнес-блока<sup>1</sup> включает Департамент управления транспортно-логистическим бизнес-блоком (орган управления блоком), 12 ДЗО, 2 филиала и одно структурное подразделение ОАО «РЖД», осуществляющие оперирование грузовым подвижным составом, сбыт услуг грузовых железнодорожных перевозок, оказание терминально-складских услуг и логистики. Филиалы ОАО «РЖД»: Центр фирменного транспортного обслуживания; Центральная дирекция по управлению терминально-складским комплексом. Структурное подразделение ОАО «РЖД»: Центр по таможенной деятельности.

Холдинг, в соответствии с достигнутыми соглашениями осуществляет создание Объединенной транспортно-логистической компании в рамках ЕЭП (ОТЛК) с включением в нее ОАО «ТрансКонтейнер» и ОАО «РЖД Логистика»:

1) В долгосрочной перспективе Холдинг сохранит контрольную долю участия в уставных капиталах профильных дочерних обществ бизнес-блока. С целью исключения внутрихолдинговой конкуренции возможен выход ОАО «РЖД» из капитала ЗАО «Русская тройка» в среднесрочной перспективе. По мере реализации Стратегии развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года в состав блока могут быть включены новые хозяйственные общества, в т.ч. на зарубежных рынках.

2) Структурные элементы бизнес-блока (ДЗО, филиалы, структурные подразделения ОАО «РЖД») сохраняют операционную независимость.

---

<sup>1</sup> Состав бизнес-блока одобрен Комитетом по транспортно-логистическому бизнесу холдинга «РЖД» под председательством президента ОАО «РЖД» В.И. Якунина (п.1 раздела I протокола №1 от 10.07.2013)

3) Целевая структура бизнес-блока определяет схему подчинения, при которой бизнес-единицы будут подчиняться аппарату управления ОАО «РЖД». Координирующую роль в бизнес-блоке будет осуществлять Департамент управления транспортно-логистическим бизнес-блоком представленный на рисунке 15.



Рисунок 15 - Распределение ролей и закрепление сегментов за бизнес-единицами бизнес-блока

Комплексная система мотивации должна структурироваться в соответствии с действующей в ОАО «РЖД» системой премирования работников, на которых распространяются особые условия оплаты труда, размер квартальной премии зависит от результата выполнения плана взыскания выручки ОАО «РЖД» за перевозки, при этом учитывается индивидуальная оценка трудовой деятельности работника и значимость занимаемой им должности. Действующая система премирования не учитывает степень удовлетворенности клиентов качеством оказанных услуг и вкладом отдельной структурной единицы транспортно-логистического бизнес-блока в увеличение консолидированной выручки холдинга «РЖД».

Однако, в связи с развитием транспортно-логистического бизнеса, целесообразно пересмотреть принципы мотивации труда для стимулирования работников на реализацию комплексных транспортных продуктов (услуг), повышение эффективности транспортно-логистической деятельности холдинга

«РЖД» в целом. Кроме того, новая система мотивации должна способствовать расширению кооперации между бизнес-единицами транспортно-логистического бизнес-блока.

Следовательно, систему мотивации целесообразно интегрировать с общим планом развития новых транспортно-логистических продуктов холдинга «РЖД», так как для разработки и внедрения данной системы потребуется:

- 1) информационное обеспечение;
- 2) организационно-структурные преобразования для формирования центров продаж в местах концентрации производства на стыке разных видов транспорта, с обеспечением технологического сопровождения и целостности системы продаж и сбытовой политики;
- 3) разработать показатели премирования для работников, задействованных в реализации транспортно-логистических продуктов (услуг);
- 4) актуализация перечня ключевых показателей эффективности деятельности и их целевых значений (в соответствии со стратегическими целями) для причастных руководителей ЦФТО и его территориальных центров, дочерних и зависимых обществ и их филиалов, организующих реализацию транспортно-логистических продуктов (услуг).

### **3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию маркетинга в ОАО «РЖД»**

Рассматривая основные мероприятия по совершенствованию маркетинга в ОАО «РЖД», можно выделить основные и первоочередные мероприятия, приведенные в таблице 12.

Таблица 12 - Мероприятия по совершенствованию маркетинга

<p><b>1-я группа</b> мероприятий направлена на анализ текущего состояния и проведение регламентирующих процедур и включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• проведение анализа рынка и клиентской базы для выявления степени удовлетворенности уровнем обслуживания и качеством услуг, причин «ухода» клиентов и повышения клиентоориентированности;</li><li>• проведение анализа спроса на перевозки и логистические услуги и определение</li></ul>
---

## Продолжение таблицы 12

- приоритетов в развитии бизнеса и работе с развивающимися существующими и потенциальными клиентами;
- разработку регламентов и порядка взаимодействия бизнес-единиц транспортно-логистического бизнес-блока;
- разработку CRM-системы, охватывающей все отношения с клиентами в бизнес-блоке;
- проведение сегментации рынка обслуживаемых клиентов и распределения транспортно-логистических услуг (включая комплексные услуги) между бизнес-единицами.

**2-я группа** мероприятий направлена на совершенствование существующих и разработку новых транспортно-логистических продуктов (услуг) и включает:

- интеграцию «ЖЕФКО» в бизнес холдинга «РЖД» и ускоренное развитие ее бизнеса на территории РФ и СНГ;
- разработку новых продуктов и услуг, а также новых логистических цепочек, определение состава бизнес-портфеля и бизнес-единиц, ответственных за его реализацию;
- развитие института клиентских менеджеров и внедрение принципа «одного окна» при оказании комплексной услуги;
- внедрение CRM-системы и новых принципов построения бизнеса (бизнес-единицы работают на общий результат Холдинга);
- формирование программ развития ДЗО, актуализация их стратегий и разработка стратегических целей;
- формирование единой согласованной инвестиционной программы бизнес-блока;
- увеличение доли холдинга «РЖД» на рынке транспортно-логистических услуг;
- строительство новых терминальных и складских объектов и развитие сети ТЛЦ;
- расширение международного присутствия, в том числе через сделки M&A;
- создание консорциумов.

**3-я группа** направлена на поддержание достигнутых результатов путем:

- осуществления контроля за выполнением бизнес-единицами стратегических целей и, при необходимости, оперативной коррекции планов при изменении внешней ситуации и смены внутренних приоритетов;
- внедрения и продвижения новых продуктов и услуг с последующей оценкой их эффективности и выработкой рекомендаций по их совершенствованию;
- анализа разработанных программ и проектов по операционным улучшениям и оптимизации имеющихся ресурсов.

Стоит отметить, что выполнение указанных мероприятий может быть как последовательным, так и параллельным, в зависимости от сферы деятельности, на улучшение которой они направлены.

Расширение продуктовой линейки и реализация данных мероприятий позволит перестроить систему доставки груза, расширить продуктовую корзину и предлагать услуги во всех нишах логистической цепочки (экспедиторские, терминально-складские услуги, услуги «последней мили», перевод грузов в мультимодальную цепочку с использованием других видов транспорта) для

постепенного все более глубокого вовлечения клиентов в пользование услугами Холдинга.

Поскольку, в целях укрепления позиций Холдинга на логистическом рынке (в т.ч. международном) и внедрения на сети современных логистических технологий уровня 3PL/4PL ОАО «РЖД» купило 75 % акций компании GEFSCO S.A., которая является ведущим поставщиком интегрированных логистических услуг и входит в первую десятку крупнейших логистических операторов в Европе, интеграция компании «ЖЕФКО» в бизнес холдинга «РЖД» обеспечит создание технологической и организационной базы для развития и внедрения современных комплексных логистических услуг уровня 3PL/4PL в России и позволит разрабатывать новые транспортно-логистические продукты. Кроме того, в планы по интеграции «ЖЕФКО» включены поддержка роста на Евразийском пространстве и увеличение присутствия на рынках СНГ.

Мероприятия по повышению прибыльности текущего бизнеса во многом зависят от ценообразования и тарифного регулирования на услуги железнодорожного транспорта (Приложение И).

Создавая технологические маркетинговые решения для роста перевозок, в настоящее время Холдингом в целях повышения прибыльности и конкурентоспособности разрабатываются и реализуются следующие услуги: 1) организация транспортного обслуживания клиентов на основе долгосрочных договоров на организацию перевозок грузов; 2) организация перевозки грузов по расписанию; 3) организация комплексной услуги «перевозка + подвижной состав»; 4) организация транспортно-экспедиционного обслуживания с формированием дополнительных услуг, таких как перевалка грузов в порту, экспедирование перевозок грузов и порожних вагонов по территории иностранных железных дорог (Украина, Белоруссия, Литва, Чехия, Германия и др.), железнодорожно-паромное сообщение.

При заключении долгосрочных договоров на перевозку внедряется принцип «take or pay»: когда в договоре заранее определены объем грузов,

время отправления и прибытия и необходимое для перевозки количество единиц подвижного состава.

Данная форма договора предусматривает ответственность всех сторон за неисполнение обязательств по договору в полном объеме:

1. Заключение указанных договоров позволит всем участникам перевозочного процесса осуществлять долгосрочное планирование и распределение производственных мощностей с учетом наличия подвижного состава, пропускных и провозных способностей железнодорожной инфраструктуры.

2. В настоящее время разрабатываются и внедряются технологии формирования и отправления маршрутов по расписанию с гарантированным обеспечением порожними вагонами и своевременным отправлением груженых вагонов, а также выполнением грузоотправителями временных норм, установленных для осуществления грузовых операций.

3. Внедрение данной программы позволит повысить уровень маршрутизации перевозки грузов (прежде всего на экспортных направлениях) и сократить срок доставки грузов, что обеспечит сокращение операционных издержек как ОАО «РЖД», так и грузоотправителей и операторов подвижного состава.

Мероприятия по освоению новых рыночных сегментов, включают в себя меры по занятию и увеличению присутствия холдинга «РЖД» в продуктовых сегментах, ранее не представленных или слабо представленных в перечне оказываемых услуг «РЖД», а также меры по освоению новых географических рынков:

– Неотъемлемым этапом развития рынка транспортно-логистических услуг и повышения эффективности национальной транспортной системы России является создание сети терминально-логистических центров. Для этого Холдингом осуществляется реализация Концепции создания терминально-логистических центров на территории Российской Федерации, которая

предусматривает создание объектов трех классов: железнодорожных портов, терминально-логистических центров и сателлитов.

– Проект предполагает создание опорной сети системообразующих ТЛЦ, расположенных в точках зарождения и погашения грузопотоков на территории России, что позволит: расширить масштабы бизнеса (по предварительным оценкам, сеть ТЛЦ первой очереди привлечет на ж.д. транспорт дополнительно 100 – 120 млн. тонн грузов), снизить себестоимость услуг, повысить эффективность инвестиционной деятельности ОАО «РЖД» и оптимизировать нагрузку на инфраструктуру.

– В целях расширения географии предоставляемых услуг и привлечения перспективных грузопотоков на сеть российских железных дорог Холдинг совместно с зарубежными партнерами и в рамках деятельности специализированных международных организаций осуществляет системную работу, направленную на реализацию транзитного потенциала страны за счет интеграции национального железнодорожного транспорта в евроазиатскую и мировую транспортные системы, которая представлена на рисунке 16.

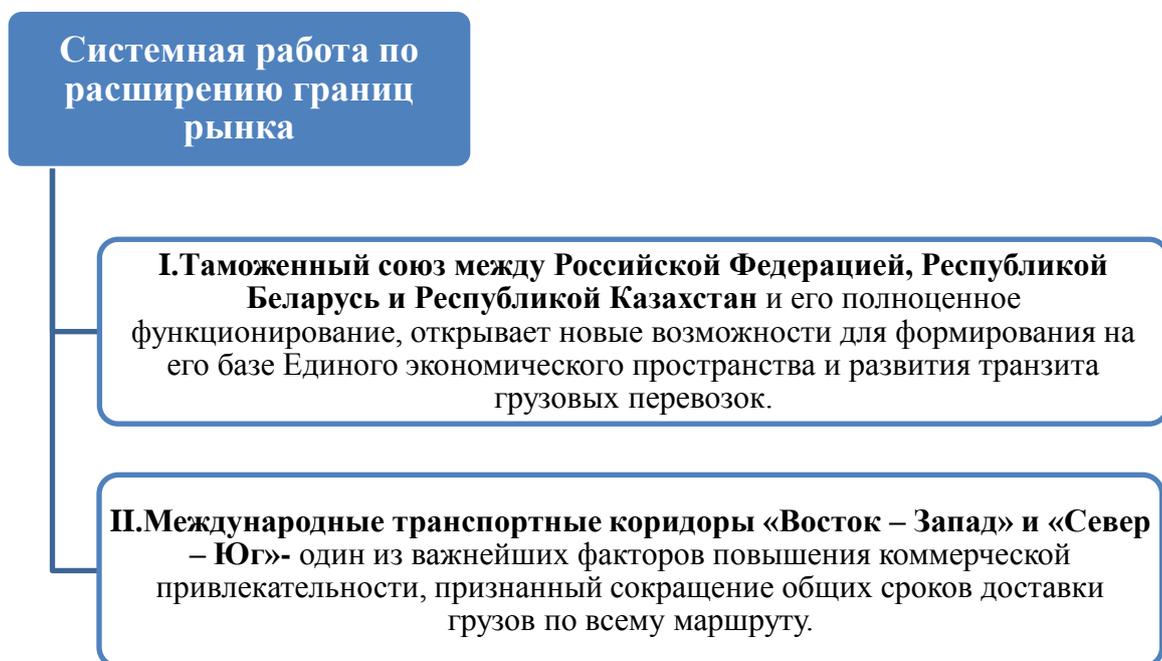


Рисунок 16 – Системная работа по расширению границ рынка

Указанные задачи могут быть решены путем создания альянсов между российскими и иностранными участниками рынка в целях привлечения передового опыта лучших мировых транспортно-логистических компаний и постепенного получения доступа отечественного транспортно-логистического бизнеса к клиентской базе за рубежом. В настоящее время в международных европейских и евроазиатских контейнерных перевозках задействованы свыше десяти российских компаний и совместных предприятий, созданных при участии РФ. В их числе: ОАО «РЖД Логистика», ОАО «Трансконтейнер», «Транс Евразия Лоджистикс».

Маркетинговые мероприятия по кадровому обеспечению транспортно-логистического бизнес-блока необходимо рассматривать, учитывая, что к обеспечению транспортно-логистического бизнес-блока, квалифицированным персоналом следует подходить комплексно. Возможные кадровые мероприятия должны относиться как к существующему персоналу холдинга (повышение квалификации, переподготовка), так и к молодым специалистам и студентам старших курсов.

Комплекс мероприятий по кадровому обеспечению транспортно-логистического бизнес-блока будет включать в себя:

1. Организацию долгосрочных стажировок и обучения высокопотенциальных молодых руководителей и специалистов логистического профиля холдинга «РЖД» в дочерних обществах холдинга, в первую очередь в «ЖЕФКО», с возможностью их дальнейшего трудоустройства в данных компаниях;
2. Увеличение объемов переподготовки и повышения квалификации персонала холдинга «РЖД» на базе Центра международной логистики Высшей школы менеджмента СПбГУ, а также организация обучения по магистерским программам на базе ведущих российских университетов;
3. Организацию совместных учебных программ с ведущими зарубежными образовательными учреждениями по направлению «Логистика»;
4. Заключение со студентами старших курсов, обучающимися по

соответствующим специальностям, договоров целевой контрактной подготовки, предусматривающих их трудоустройство в компаниях транспортно-логистического бизнес-блока;

7. Организацию более тесного взаимодействия с высшими учебными заведениями железнодорожного транспорта по подготовке специалистов логистического профиля (создание совместных с компаниями транспортно-логистического бизнес-блока кафедр по соответствующим направлениям, проведение гостевых лекций представителей руководящего состава);

8. Организацию стажировок студентов старших курсов на объектах компаний транспортно-логистического бизнес-блока, участие их представителей в различных мероприятиях, организованных под эгидой вузов (дни карьеры, дни открытых дверей).

Поскольку рынок транспортных услуг дифференцируемым в силу наличия большого количества видов транспорта и услуг, традиционный комплекс маркетинга «4P» может быть преобразован на основе выявленной специфики рынка транспортных услуг, в маркетинг-микс «3S-6P»: (Service - услуга, обслуживание, Segmentation - сегментирование, Situation - рыночная конъюнктура; Price - цена, Place - каналы сбыта, Promotion - продвижение, Process - взаимодействие, People - субъекты взаимодействия, Physical evidence - материальное окружение), что обусловлено необходимостью формирования материального имиджа обслуживания, лояльным построением системы коммуникаций с потребителями, партнерами, поставщиками, посредниками, СМИ в рамках разработки стратегии продвижения транспортных услуг. Комплекс маркетинга в сфере транспортных услуг представлен на рисунке 17.

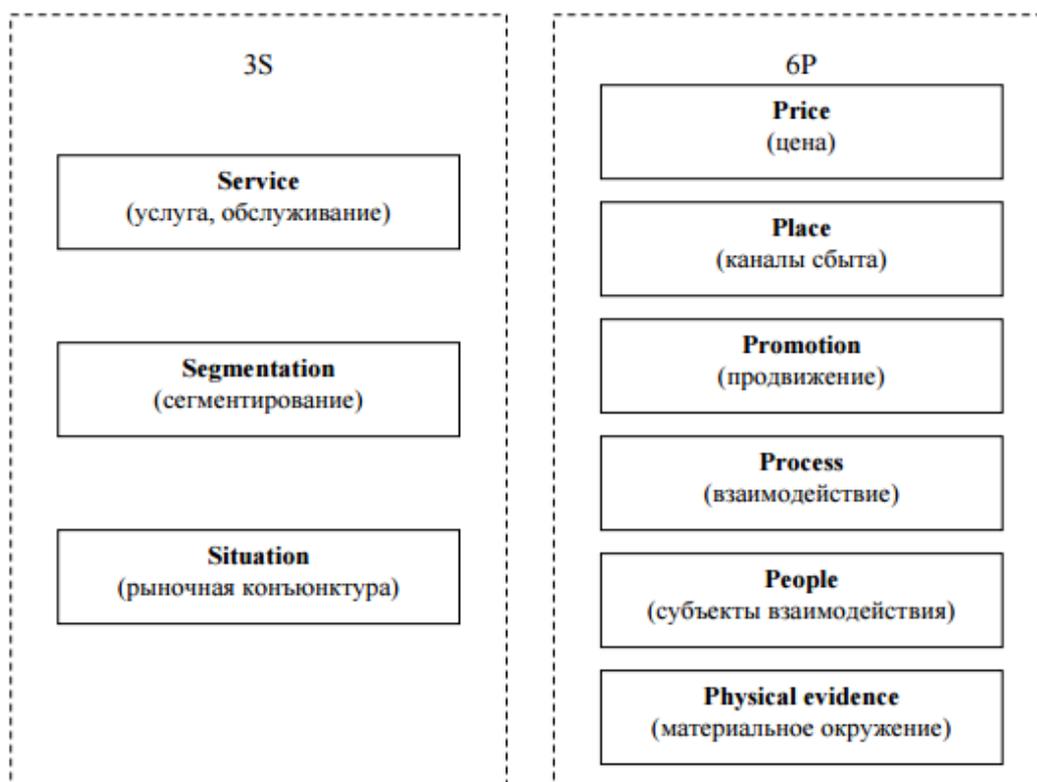


Рисунок 17 - Комплекс маркетинга в сфере транспортных услуг

Таким образом, представим ключевые показатели эффективности:

- Для оценки степени достижения целей, определенных Концепцией, бизнес-единицам должны быть поставлены четкие и ясные критерии, для чего разработана система ключевых показателей эффективности бизнеса.
- Система ключевых показателей эффективности будет формироваться на основе экономических, количественных и качественных показателей путем декомпозиции этих показателей на уровень бизнес-единиц.

## **Заключение**

Подводя итоги данной работы, можно сделать вывод, что маркетинговая деятельность предприятия играет важную роль для обеспечения успешного функционирования, получения прибыли и обеспечения конкурентоспособности предприятия, а для деятельности ОАО «РЖД» - еще и инструментом повышения стабильности, устойчивости работы железнодорожного транспорта, его качества, безопасности, доступности предоставляемых им услуг.

Рассматривая основы управления маркетинговой деятельностью организации в работе определены цели, задачи и функции маркетинговой деятельности, в результате чего отмечена социальная направленность маркетинга транспортной организации, разработана концепция и понятия маркетинговой деятельности на жд транспорте.

Исследована положительная и отрицательная роль транспортных услуг. Доказано, что в условиях рыночных отношений особое место занимает маркетинг как система управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, в том числе услуг, нацеленной на эффективное удовлетворение потребительского спроса. Маркетинг услуг ориентирует на оперативное реагирование требований потребителей по обеспечению фирме долговременного коммерческого успеха. Транспорт, как элемент социально-экономической структуры общества, должен реагировать на изменения в управлении экономикой страны и систему маркетингового управления отраслью.

Представлено, что в условиях рынка изменить ситуацию на жд транспорте к лучшему возможно посредством маркетинговых технологий управления по оптимизации системы транспортных услуг на основе особенностей предоставляемой услуги как разновидности товара и с их учетом разрабатывать и внедрять социально-этическую концепцию маркетинга.

Особенности маркетинга в сфере транспортных услуг, где транспортный маркетинг представлен системой организации и управления деятельностью по оказанию транспортных и сопутствующих услуг пользователям на основе комплексного изучения транспортного рынка и спроса потребителей в целях создания наилучших условий реализации этих услуг, увеличения доли на рынке и прибыли.

Анализ управления маркетинговой деятельностью на примере ОАО «РЖД» представлен общей характеристикой компании, в которой отражены роль сети ОАО «РЖД» как структурного элемента национальной экономики. Основные нормативные правовые акты организации и управление линейно-функциональной штабной структуры управления компанией, ее структурное и финансовое наполнение. Методы организации и контроля, современные характеристики деятельности, миссия, задачи и цели ОАО «РЖД» в 2016 году и на последующие годы.

ОАО «РЖД» отмечена как компания, поступательно развивающая новые бизнес – направления и профессиональные компетенции, повышая их эффективность на основе синтеза эффективного менеджмента, маркетинга и сбалансированного государственного регулирования.

Анализом транспортных услуг ОАО «РЖД», в котором Холдинг «РЖД» выступает лидером на российском транспортном рынке с точки зрения объемов и географии оказания услуг железнодорожных перевозок, работая, во многих высокодоходных рыночных сегментах, в условиях острой конкуренции с другими видами транспорта отмечены основные конкуренты холдинга и инфраструктуры других видов транспорта (автомобильного, трубопроводного, речного).

Анализом деятельности маркетинговой службы ОАО «РЖД», отразивший его стратегическое решение о создании полноценной системы менеджмента и маркетинга качества, а также SWOT- анализом конкурентных преимуществ существующих транспортных продуктов и информационных маркетинговых каналов ОАО «РЖД» были выявлены слабые стороны: нехватка

подвижного состава и низкая маневренность, наличие внутригрупповой конкуренции между бизнес - единицами транспортно - логистического бизнес-блока; отсутствие сегментации рыночных ниш; устаревшая модель взаимодействия с клиентами - деятельность холдинга «РЖД» недостаточно клиентоориентирована; низкая оперативность принятия решений; уход высокодоходных грузов на другие виды транспорта; зависимость деятельности Холдинга от государственного тарифного регулирования. В силу данных и обстоятельств, у компании возникает немало проблем, затрудняющих их ритмичную работу, мешающих получению искомой прибыли и вызывающих неудовлетворенность, а порой и возмущение пассажиров и грузоотправителей.

Так, выше обозначенные проблемы требуют решения и повышения роли маркетинга в обеспечении качества предоставляемых транспортных услуг и его совершенствования.

Следовательно, в условиях рыночных отношений особое место занимает маркетинг как система управления производственно-сбытовой деятельностью фирмы, в том числе услуг, нацеленная на эффективное удовлетворение потребительского спроса. Маркетинг ориентирует производителей услуг на оперативное реагирование на требования потребителей для того, чтобы превратить их в своих покупателей и таким образом обеспечить фирме долговременный коммерческий успех.

## Список используемых источников

1. Асауленко Е.В. Стимулирование инновационного развития железнодорожного транспорта ГУУ, автореферат. М. – 2016. –178с.
2. Белых В.С. Транспортное законодательство России и зарубежных государств, ЕС, ШОС, ЕврАзЭС :монография. М..2013г.–125с.
3. Балалаев, А. С. Б 200 Основы маркетинга на транспорте : учебное пособие / А. С. Балалаев, С. А. Балалаев, И. И. Климентьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2013. – 89с.
4. Годовой отчет РЖД за 2014 год [ <http://ar2014.rzd.ru/ru/>]
5. Голубков Е. П. Маркетинг: словарь-справочник. – М. : Дело, 2011. – 440 с.
6. Гражданский кодекс РФ. Части 1,2,3,4 по сост. На 01.05.2016. – М.:Прспект, 2016.
7. Деловой портал «Гудок» [<http://www.gudok.ru>]
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
9. Новаторов В. Е. Маркетинг в социально-культурной сфере. – Омск : Омич, 2000. – 288 с.
- 10.Налоговый кодекс РФ по сост. На 01.05.2016. – М.:Прспект, 2016.
- 11.Постановление Правительства Российской Федерации от 12.12.2012 № 1287 «О лицензировании деятельности по заготовке, хранению, переработке и реализации лома черных и цветных металлов» // СПС «Консультант плюс»;
12. Постановление Правительства Российской Федерации от 11.05.2001 № 369 «Об утверждении Правил обращения с ломом и отходами черных металлов и их отчуждения» // СПС «Консультант плюс»;
13. Постановление Правительства РФ от 18.09.2003 № 585 «О создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги» в ред. от 01.11.2012 № 1117 // СПС «Консультант плюс»
14. Послание Президента Федеральному Собранию [

<http://kremlin.ru/events/president/news/50864>]

15. Потехина А.М. Оценка влияния внутренней среды железнодорожных организаций на организацию стратегии клиентоориентированности. ИГУПС. И.2015. Автореферат. – 169с.

16. Сайт РЖД [<http://rzd.ru>]

17. Управление груз и коммерческой работой на транспорте УрГУПС. Конспект лекций под общей редакцией С,А,Платохина Екатеринбург. 2007 – 184с.

18. Федеральный закон от 10.01.2003 № 17-ФЗ «О железнодорожном транспорте Российской Федерации» // СПС «Консультант плюс».

19. Федеральный закон от 27.02.2003 № 29-ФЗ (ред. от 21.11.2011) «Об особенностях управления и распоряжения имуществом железнодорожного транспорта» // СПС «Консультант плюс»;

20. Федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» // СПС «Консультант плюс»;

21. Федеральный закон от 17.08.1995 № 147-ФЗ (ред. от 05.10.2015) «О естественных монополиях» (с дополнениями), направленный на достижение баланса интересов потребителей и объектов естественных монополий, в соответствии с которым в сфере железнодорожных перевозок регулируется деятельность железнодорожного транспорта как субъекта естественных монополий // СПС «Консультант плюс»;

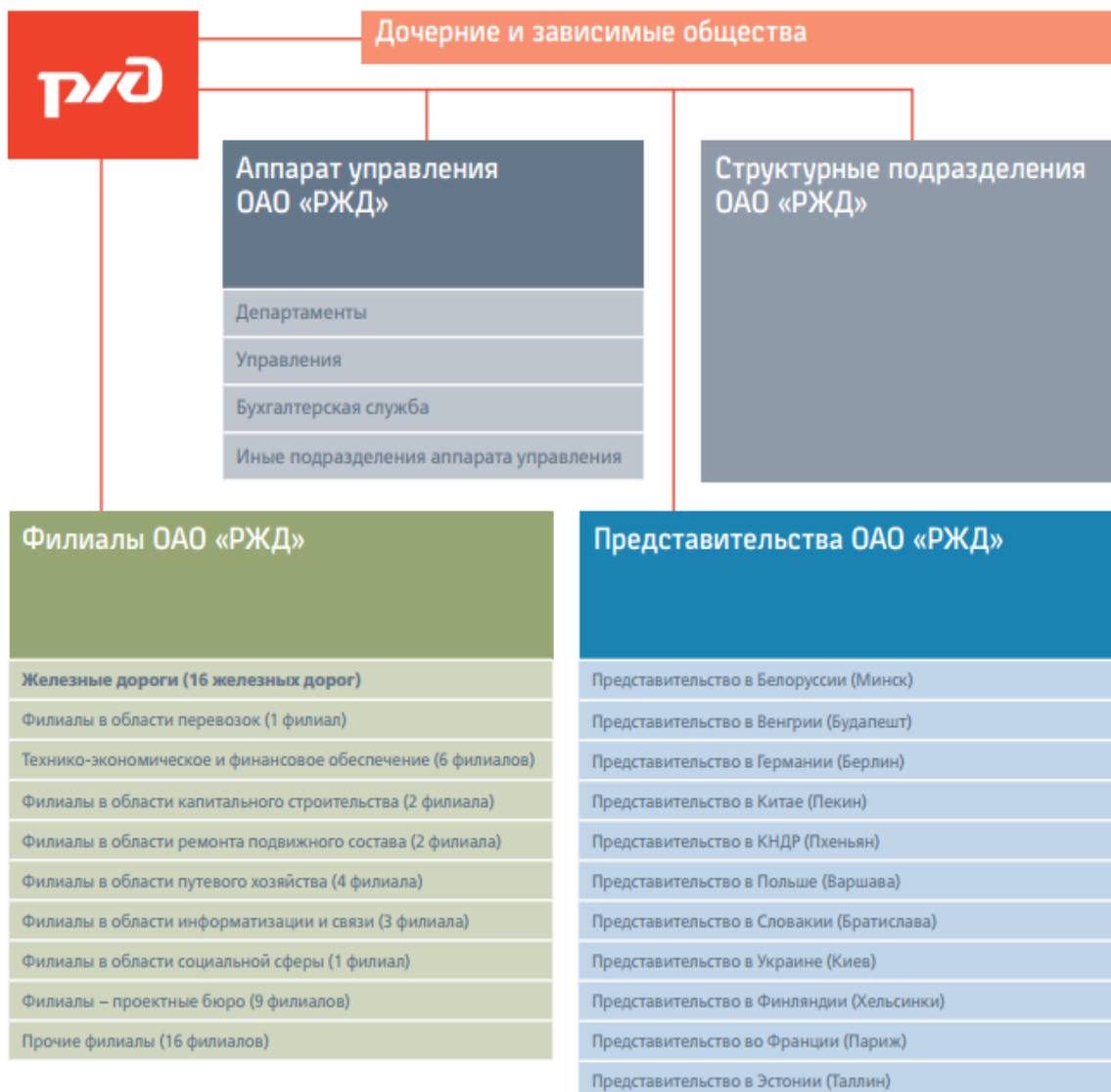
22. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», поскольку ОАО «РЖД» является открытым акционерным обществом, чья деятельность попадает под действие данного закона // СПС «Консультант плюс»;

23. Фирстов С. В., Самуйлов В. М., Гашкова Л. В. Транспортные системы страны, ее регионов и городов, организация производства на транспорте. № 4 / Декабрь / 2015 .С.41

24. Черепанова Н.В. Социальная ответственность. Изд-во: ТПУ, 2015. – 21с.

## Приложение А

### Организационная структура ОАО «РЖД»

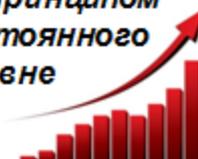


## Приложение Б

### Миссия холдинга ОАО «РЖД»



*В своей деятельности холдинг «РЖД» руководствуется принципом достижения эффективности результатов на основе постоянного роста качества предоставляемых услуг при высоком уровне инноваций, безопасности перевозок и социальной ответственности бизнеса*



## Приложение В

### Стратегия развития ОАО «РЖД»

#### Грузовые перевозки:

В результате реализации Программы структурной реформы на железнодорожном транспорте конкуренция в сфере оперирования грузовым подвижным составом в последние годы усиливается

За период с 2003 по 2011 год доля ОАО «РЖД» (без учета дочерних и зависимых обществ) в объемах перевозок на российском рынке оперирования грузовыми вагонами сократилась с 71,3 % до 10,2%. После продажи в конце 2011 года акций ОАО «ПГК» и ЗАО «Русагротранс» доля Компании по итогам 2012 года снизилась до 5,4%, в 2013 году – до 4,6%, а в 2014 году – до 3,4%. Удельный вес дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» в объемах перевозок в 2014 году составил 12,9%. По объемам грузооборота доля ОАО «РЖД» на рынке оперирования грузовыми вагонами сократилась с 1,4 % в 2013 году до 1,2 % в 2014 году.

Таким образом, начиная с 2012 года рынок оперирования грузовыми вагонами перестал быть рынком оператора с конкуренцией за вагоны среди грузоотправителей, а стал рынком клиента с ростом реальной конкуренции за грузы между операторами.

#### Пассажирские перевозки:

По итогам 2014 года доля дочерних и зависимых обществ ОАО «РЖД» в структуре пассажирооборота в дальнем следовании снизилась на 0,3 п. п. и составила 96,9 %. Доля частных перевозчиков осталась на уровне 2013 года (0,9 %), а доля пассажирооборота, осуществляемого высокоскоростными поездами (Дирекция скоростного сообщения – филиал ОАО «РЖД»), увеличилась на 0,3 п. п. до 2,2 %.

Пассажирооборот во всех видах сообщения по инфраструктуре ОАО «РЖД», млрд пасс.-км



Отправление пассажиров железнодорожным транспортом по инфраструктуре ОАО «РЖД», млн чел.



В пригородном сообщении на ОАО «РЖД» приходится всего лишь 0,1 % от общего пассажирооборота в пригородном сообщении, а на дочерние и зависимые общества ОАО «РЖД» – 99,7 %. Доля частных перевозчиков составляет 0,2 %. В течение последних нескольких лет данное соотношение долей на рынке пригородных пассажирских перевозок остается без изменения.

#### 3) Стратегия развития холдинга «РЖД»

20 декабря 2013 года советом директоров ОАО «РЖД» утверждена Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года, определяющая цели и задачи холдинга «РЖД», его ключевые приоритеты и проекты долгосрочного развития. ДПР ОАО «РЖД» и его дочерних и зависимых обществ до 2020 года одобрена советом директоров ОАО «РЖД» 1 декабря 2014 года.

Миссия холдинга «РЖД» и ее описание Миссия холдинга «РЖД» заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования.

Стратегические цели:

- изменение бизнес- модели в сторону формирования транспортно-логистического холдинга «РЖД» с образованием 5 бизнес-блоков.
- повышение эффективности холдинга «РЖД» за счет оптимизации внутренних процессов и обеспечения эффективности инвестиций
- соблюдение баланса интересов и ответственности государства и холдинга «РЖД»

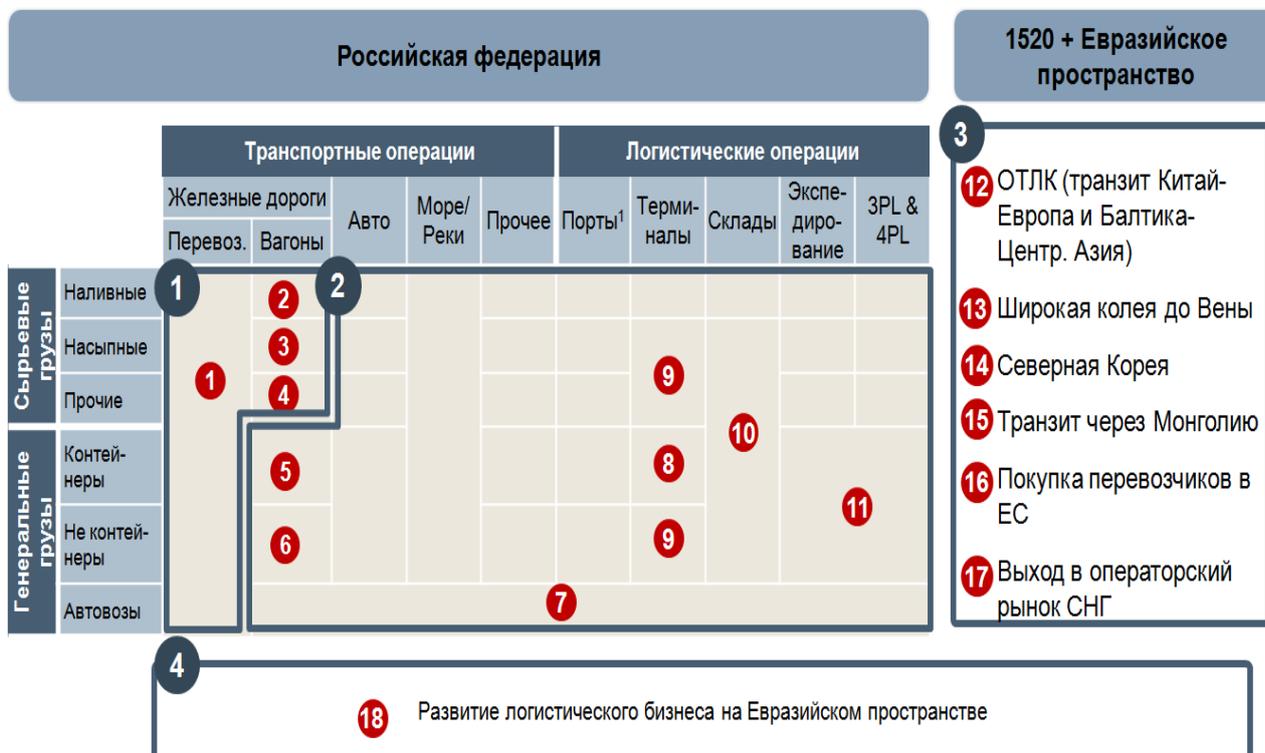
## Приложение Г

### Пример требований к продуктовому предложению



## Приложение Д

### Сегментарные стратегические инициативы развития ОАО «РЖД»



1. Сегмент портовых услуг был признан оппортунистическим – т.е. участие Холдинга «РЖД» в проектах по развитию портов должно оцениваться в каждом конкретном случае и не является фокусом развития

Источник: ОАО «РЖД», «ЖЕФКО», ДЗО бизнес-блока, анализ открытых источников

#### Потенциальные сегменты присутствия/проектов для холдинга «РЖД»

1. Базовая перевозка
2. Цистерны (оперирование ПС)
3. Полувагоны (оперирование ПС)
4. Универсальные платформы (оперирование ПС)
5. Фитинговые платформы – контейнеры (оперирование ПС)
6. Крытые вагоны (оперирование ПС)
7. Перевозка автомобилей (ж/д и авто)
8. Контейнерные терминалы
9. Неконтейнерные терминалы
10. Неавтомобильные склады
11. Экспедирование перевозок генеральных грузов и 3PL/4PL услуги (за исключением перевозок автомобилей)
12. Создание ОТЛК (Транзит Китай – Европа и Балтика – Центр. Азия)
13. Колея 1520 до Вены
14. Развитие ж/д инфраструктуры в Северной Корее
15. Развитие ж/д инфраструктуры и транзит через Монголию
16. Покупка перевозчиков в ЕС
17. Выход на рынок операторских услуг в СНГ
18. Развитие логистического бизнеса на Евразийском пространстве (международный бизнес GEFCO)

## Приложение Е

### Стратегические инициативы транспортно-логистического бизнес-блока холдинга «РЖД»

Область	Описание инициативы
Оперирование подвижным составом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение технологической эффективности работы парка и качества услуг для клиентов;</li> <li>– Эффективный маркетинг и ценообразование, развитие партнерских отношений с клиентами;</li> <li>– Проактивные продажи, расширение предложения услуг, в т.ч. за счет кооперации с логистическими компаниями Холдинга;</li> <li>– Диверсификация парка, снижение доли полувагонов в выручке;</li> <li>– Обновление подвижного состава, сокращение среднего возраста парка;</li> <li>– Внедрение инноваций, обеспечивающих снижение стоимости жизненного цикла вагонов и повышение их эксплуатационных характеристик;</li> <li>– Расширение присутствия на «пространстве 1520»;</li> </ul>
Перевозка автомобилей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Увеличение парка вагонов-автомобилевозов;</li> <li>– Эффективная координация деятельности дочерних компаний при расширении рынка;</li> <li>– Реализация проектов развития терминалов и приобретения специализированного оборудования под проекты развития;</li> </ul>
Контейнерные терминалы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие сети ТЛЦ с привлечением партнеров, реконструкция контейнерных терминалов;</li> <li>– Рост эффективности терминального обслуживания, в т.ч. за счет внедрения современных IT-решений;</li> </ul>
Грузовые терминалы, дворы, склады	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перенос и реконфигурация грузовых дворов, и хабов-терминалов в соответствии с потребностями рынка и особенностями регионального развития;</li> <li>– Развитие терминально-складской деятельности на существующих грузовых дворах, их модернизация;</li> <li>– Расширение предложения складских и терминальных услуг, ориентированных на железнодорожную перевозку;</li> <li>– Разработка и продвижение комплексных услуг, включающих складирование и перетарку грузов;</li> </ul>
Экспедирование и 3PL услуги, связанные с железнодорожной перевозкой	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение клиентоориентированности, проактивные продажи услуг и подготовка предложений по оптимизации цепей поставок, в т.ч. традиционным клиентам;</li> <li>– Трансформация операционной модели взаимодействия ОАО «РЖД», GEFCO и иных дочерних компаний на рынке логистики;</li> <li>– Унификация процессов, создание единого информационного пространства, развитие IT-решений;</li> <li>– Активное продвижение услуг на «пространстве 1520», смежных рынках;</li> <li>– Репозиционирование бренда «РЖД»;</li> </ul>
Комплексная логистика (включая 3PL, 4PL), в том числе услуги, не связанные с железнодорожной перевозкой	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Трансфер и развитие логистических технологий GEFCO в Холдинге;</li> <li>– Приобретение экзотических логистических компаний с сохранением грузопотока их клиентов;</li> <li>– Тесная координация с развитием терминально-складского бизнеса;</li> <li>– Поддержка агрессивного роста GEFCO на Евразийском пространстве и рынках СНГ;</li> <li>– Эффективная подготовка логистических кадров для развития бизнеса;</li> </ul>
Транзитные перевозки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание ОТЛК, интеграция транзитных возможностей России, Белоруссии, Казахстана;</li> <li>– Эффективное взаимодействие с пограничными и таможенными органами;</li> <li>– Продажи транзитных перевозок через расширяющуюся логистическую сеть;</li> <li>– Развитие партнерских отношений со смежными железными дорогами, унификация транспортного права, сближение тарифов.</li> </ul>

## Приложение Ж

### Формирование цены качества

<p><b>I Проблемы ценообразования</b></p> <p>В настоящий момент отсутствует комплексное формирование стоимости доставки груза в рамках Холдинга ввиду сложившейся системы ценообразования на железнодорожном транспорте, основными проблемами которой являются:</p> <p>1). Отнесение основной услуги железнодорожного транспорта по перевозке грузов, т.е. использование инфраструктуры (определяются Тарифным руководством №1 - Прейскурантом №10-01), к естественно-монопольным видам деятельности, и, соответственно, формирование системы тарифообразования и ее регулирование государством. Таким образом, ценовая стратегия Холдинга находится в значительной зависимости от государственной тарифной политики в области железнодорожного транспорта.</p> <p>При этом можно отметить, что в настоящее время ОАО «РЖД» предоставлено право самостоятельного изменения уровня тарифов на услуги по перевозке грузов в ценовых пределах, определенных федеральными органами регулирования. Решения об изменении уровня тарифов принимаются, исходя из экономической эффективности для ОАО «РЖД», однако жестко регламентированные правила применения ценового коридора не позволяют гибко и оперативно реагировать на конъюнктуру рынка перевозок и товарных рынков.</p> <p>2). Децентрализация сложившейся системы ценообразования на дополнительные работы и услуги, оказываемые Холдингом при организации перевозок грузов, а также отнесение одних дополнительных услуг к естественно-монопольной сфере деятельности, а других – к конкурентной.</p>
<p><b>II. Дополнительные работы и услуги</b></p> <p>Дополнительные работы и услуги, оказываемые при организации перевозок грузов, определены Единым перечнем работ и услуг, оказываемых ОАО «РЖД» при организации перевозок грузов, и подразделяются на:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• работы и услуги, тарификация которых определена тарифными руководствами №1, №3 и регулируется государством;</li><li>• работы и услуги, выполняемые по просьбе грузоотправителя (грузополучателя), с оплатой по соглашению сторон.</li></ul>
<p><b>III. Ценовая политика</b></p> <p>Ценовая политика на договорные тарифы и сборы находится в компетенции филиалов ОАО «РЖД».</p> <p>3). Ввиду выделения в ходе реализации структурной реформы на железнодорожном транспорте функции оперирования вагонами в отдельный самостоятельный вид бизнеса, плата за предоставление вагонов определяется операторами подвижного состава самостоятельно, в т.ч. и ДЗО ОАО «РЖД».</p> <p>4). Таким образом, основными принципами формирования цены и ценовой политики в области железнодорожного транспорта должны стать:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• формирование единых подходов к ценовой политике в рамках Холдинга;</li><li>• создание комплекса мер, позволяющих более оперативно решать вопросы ценообразования на услуги железнодорожного транспорта.</li></ul> <p>5). В тех составляющих комплексной услуги по доставке груза, где цена регулируется государством (тарифы, определяемые Тарифными руководствами), необходимо:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• совершенствование действующего Прейскуранта №10-01;</li><li>• работа по созданию нового Прейскуранта на перевозки грузов по инфраструктуре общего пользования, одним из основных принципов которого должен</li></ul>

## Продолжение приложения Ж

- стать принцип обеспечения рентабельности перевозок.
- 6). Минимальный уровень рентабельности должен быть определен на основании данных по расходам и доходам ОАО «РЖД» и рассчитан исходя из финансового плана ОАО «РЖД»;
- совершенствование гибкой тарифной политики в области железнодорожного транспорта.
- 7). В составляющих комплексной услуги по доставке груза со свободным ценообразованием необходимо проводить:
- контроль за ценовой политикой в отношении договорных сборов и плат;
  - более широкое применение норм антимонопольного законодательства и правовое регулирование деятельности операторов подвижного состава и промышленных предприятий железнодорожного транспорта.
- 8). Ценовая политика Холдинга на комплексную услугу по доставке грузов в целом должна определяться принципом экономической целесообразности и эффективности принятия ценовых решений для Холдинга в целом. Одним из условий формирования цены на комплексную услугу по доставке грузов должен стать принцип сохранения безубыточности каждой из оказываемых услуг, входящих в состав комплексной услуги. При этом, нижняя ценовая граница комплексной услуги должна обеспечивать возмещение полных затрат на предоставленные услуги, т.е. рентабельность производственной деятельности и рентабельность на инвестированный капитал.

## Приложение И

### Механизм ценообразования и тарифного регулирования на услуги железнодорожного транспорта

В этой связи *наиболее важными мероприятиями в области ценообразования и тарифного регулирования для Холдинга являются:*

1. Взаимодействие с федеральными органами исполнительной власти в области развития и совершенствования нормативно-правовой базы. Разработка предложений по совершенствованию действующей регуляторной модели в отношении перевозок грузов железнодорожным транспортом, в том числе по степени участия государства в регулировании грузовых железнодорожных тарифов. Особое внимание в этой связи необходимо уделить Постановлению Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. №643 «О государственном регулировании и контроле тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок» и формированию предложения по выделению сегментов рынка перевозок, где сформировалась конкурентоспособная среда с другими видами транспорта с соответствующим решением по дерегулированию данного сегмента железнодорожных перевозок

2. Работа по совершенствованию действующего Прейскуранта №10-01, в том числе по повышению уровня тарифов на перевозки тех грузов, где тарифы не покрывают затраты на перевозки (в первую очередь – грузы, перевозимые ниже зависящей от объемов работы себестоимости).

3. Работа по созданию нового Прейскуранта с целью адаптации тарифной системы к новым условиям экономического развития страны, структуре участников железнодорожной отрасли, демополизации отдельных видов работ и др.

Новым Прейскурантом должны быть решены проблемы действующего Прейскуранта №10-01, среди которых можно отметить: 1) перекрестное субсидирование одних грузов другими; наличие грузов, тарифы на перевозки которых 2) ниже себестоимости; 3) дифференцированная индексация тарифов по родам вагонов; 4) не обеспечение равных конкурентных условий для различных типов подвижного состава при перевозках в них однородного груза. 5) не обеспечение равных конкурентных условий для перевозчиков (ОАО «РЖД» и иные перевозчики) из-за различия методологий соответствующих тарифов.

4. Формирование предложений по расширению возможностей ОАО «РЖД» применения тарифного коридора, который в настоящий момент очень жестко регламентирован: 1) внесение предложений о неприменении нижней границы тарифного коридора к тарифам, уровень которых равен или ниже зависящей части себестоимости с учетом рентабельности грузовых перевозок в целом за расчетный период; 2) внесение предложений о самостоятельном определении целей изменения уровня тарифов ОАО «РЖД», возможности повышения тарифов по родам и классам грузов, типам подвижного состава, аналогично существующей дифференциации по снижению тарифов; 3) внесение предложений по установлению ценового коридора для самостоятельного изменения ОАО «РЖД» сборов за дополнительные операции, связанные с перевозкой грузов на федеральном железнодорожном транспорте (тарифное руководство №3).