

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-5

Сетевое взаимодействие как основа создания ценностного предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок

М.Ю. Шерешева, С.О. Дунаева

Аннотация. Статья посвящена вопросам разработки ценностного предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок. Методологической базой исследования послужили теоретические положения в сфере стратегического маркетинга, формирования ценностного предложения для клиента, сетевого взаимодействия компаний. На основе систематизации данных международной торговли, объемов железнодорожных перевозок и ключевых событий в отрасли проанализированы тенденции развития транспортных сервисов в рамках международных транспортных коридоров. В результате проведенного исследования установлено наличие многовариантного пространства альтернативных управленческих решений, где принимаемый компанией выбор в соответствии с действиями других участников рынка формирует определенный сценарий развития бизнеса. Показано, что Россия является ключевой страной в сфере сухопутных контейнерных перевозок между странами Европы и Азии и что улучшения в реализуемых транспортных сервисах оказывают существенное благоприятное влияние на положение стран-партнеров, с которыми имеются трансграничные взаимосвязи. Обоснован сетевой характер взаимоотношений стейкхолдеров рынка, выявлены факторы повышения ценностного предложения для клиента, включая обеспечение надежности поставок, сокращение и предсказуемость сроков доставки, более гибкую систему оказания сервисов с ориентацией на интересы конечного клиента, более быстрое решение возникающих вопросов за счет устойчивых партнерских отношений с компаниями из других стран.

Ключевые слова: рынок транзитных перевозок; транспортные компании; ценностное предложение; сетевое взаимодействие; стейкхолдеры; конкурентные преимущества.

JEL Classification: M31, L21, L84, L92

Дата поступления статьи: 15 марта 2019 г.

Ссылка для цитирования: Шерешева М.Ю., Дунаева С.О. Сетевое взаимодействие как основа создания ценностного предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок // Управленец. 2019. Т. 10. № 3. С. 47–57. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-5.

ВВЕДЕНИЕ

В современной теории управления по принципам маркетинга широко обсуждаются вопросы формирования и поддержания конкурентного преимущества на основе создания ценностного предложения для клиента [Куш, Смирнова, 2004; Юлдашева, Юдин, 2012]. Это обусловлено усложнением конкурентной среды и существенными колебаниями спроса на современных глобальных рынках, а также возросшей взаимозависимостью стейкхолдеров и ростом значимости информационно-коммуникационных технологий как одного из факторов производства [Шерешева, 2008; Методология исследования сетевых форм..., 2014]. Рост объемов и скорости передачи информации требует от субъектов бизнеса адаптации к новым, более сложным макроэкономическим условиям.

Особое место в теории маркетинга занимают особенности создания ценностного предложения на B2B рынках [Бек, 2008; Vargo, Lusch, 2011; O'Cass, Ngo, 2012], в том числе в сфере транспортной логистики [Langley, Holcomb, 1992; Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010].

Логистические услуги – это «уникальный набор услуг, которые преодолевают границы между поставщиками товаров, поставщиками услуг и клиентами и становятся все более важными для успешной работы цепей поставок» [Stank et al., 2003, p. 28]. Логистика играет стратегическую роль в успехе компаний, служа средством создания конкурентного преимущества на рынке и основой форми-

рования более тесных и устойчивых взаимоотношений с клиентами [Mentzer, Flint, Hult, 2001; Davis, Mentzer, 2006; Christopher, 2016]. Более того, поскольку связь качества услуги с результатами деятельности бизнеса (такими, как снижение затрат, удовлетворенность клиентов, лояльность и прибыльность) достаточно хорошо обоснована [Daugherty, Stank, Ellinger, 1998; Davis, Mentzer, 2006], оказание высококачественных логистических услуг является одним из важнейших факторов конкурентоспособности для многих компаний.

На наш взгляд, вопросы создания ценностного предложения в сфере транспортной логистики приобретают растущую актуальность для России вследствие существенных изменений на мировых рынках, которые предъявляют новые требования к транспортным перевозкам. На основе анализа сетевых взаимосвязей в этой области Мировой банк пришел к выводу, что РФ является ключевой страной в рамках реализации сухопутных контейнерных перевозок между государствами Европы и Азии¹. Объявленная Китаем в 2013 г. инициатива «Один пояс, один путь» заложила фундамент для ускоренного развития внешнеторгового сотрудничества стран Евразии, позволяющий соединить государства Европы и Азии, на

¹ Critical Connections: Promoting Economic Growth and Resilience in Europe and Central Asia / International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank. 2018. Chapter 5. P. 219.

которые приходится порядка 60 % мирового ВВП¹. Чтобы транзитные грузовые потоки в сухопутном сообщении КНР – ЕС осуществлялись по территории РФ, необходимо повысить качество транспортных сервисов до уровня, который бы позволял удовлетворять потребности стран-партнеров, укреплять трансграничные взаимосвязи.

В статье рассмотрены возможности формирования ценностного предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок с учетом возможностей и вызовов цифровой трансформации. *Цель исследования* – выявление сетевых форм взаимодействия транспортных компаний, оказывающих услуги в области железнодорожных перевозок вдоль международных транспортных коридоров (МТК). В связи с этим были поставлены следующие задачи: провести обзор литературы в сфере грузовых перевозок, проанализировать объемы торговли и железнодорожных перевозок вдоль МТК «Север – Юг» и «Восток – Запад», выявить ключевые компании, оказывающие услуги по данным направлениям, сформировать базовые направления развития этого рыночного сегмента на основе механизмов сетевого взаимодействия. Реализация обозначенных задач отражена в структуре работы.

Прежде всего, дан краткий анализ релевантной литературы, посвященной сетевому механизму координации на рынке транспортных услуг и роли цифровой трансформации в создании ценности для клиентов сегмента грузовых перевозок. Далее представлены результаты анализа современного состояния российского рынка железнодорожных перевозок с акцентом на контейнерных перевозках по оси КНР – ЕС. В заключительной части статьи даны рекомендации по повышению ценностного предложения российских транспортных компаний в сегменте железнодорожных транзитных перевозок, разработанные на основе анализа текущих рыночных условий и сложившихся практик.

СЕТЕВОЙ МЕХАНИЗМ КООРДИНАЦИИ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

Эмпирические исследования подтверждают, что совершенствование процессов транспортировки способно привести к раскрытию потенциала торгового сотрудничества и экономическому росту в мировой экономике даже в большей степени, чем снятие тарифных барьеров. Так, установлено, что улучшения в сфере таможенных процедур и транспортных услуг, сопутствующих осуществлению международной товарной торговли, хотя бы до 50 % от уровня лучших мировых практик (например, уровня Сингапура в сфере транспортного и таможенного сопровождения внешнеторговых грузов) способны привести к росту мирового ВВП на 4,7 %². Данный показатель прироста мирового ВВП в шесть раз превышает эффект в случае

отмены всех импортных тарифов. Более того, позитивные изменения в транспортно-логистической инфраструктуре и таможенной деятельности способны привести к наиболее значимому эффекту для роста внешней торговли в сопоставлении с улучшениями в других секторах услуг³.

В связи с развитием информационно-коммуникационных технологий в ряде современных исследований выдвигается гипотеза о становлении «плоского мира» XXI в. [Feiock, Jae Moon, Park, 2008]. В частности, говорится о том, что цифровизация упрощает трансграничную торговлю, и выдвигается тезис об устранении значимости дистанции [Cairncross, 2002; Rodrigue, Hesse, 2006]. Однако следует согласиться с мнением, что данный тезис является преувеличением [Anderson, van Wincoop, 2004]: транспортные издержки остаются составной частью издержек, сопутствующих торговле, и имеют ключевое значение с точки зрения возможностей роста объемов и расширения номенклатуры торгуемых товаров.

Предоставление высококачественных логистических услуг включает как функциональные аспекты (своевременность и точные процедуры заказа), так и технические (точность и условия заказа) [Mentzer, Flint, Kent, 1999; Grant, Trautrim, Wong, 2017]. С учетом обоих аспектов результативность должна быть основана на точном понимании, что наиболее ценно для клиента. Традиционно менеджеры по логистике пытались оценить собственную результативность через операционную составляющую, полагаясь на внутренние показатели и оценивая качество своих услуг по опросам клиентов об их мнении относительно предоставляемого сервиса [Davis, Mentzer, 2006]. В стремлении к достижению операционного превосходства менеджеры транспортных компаний часто упускали из виду ориентацию на клиентов, которая предполагает конкуренцию не по чисто техническим параметрам, а по предоставлению наивысшей ценности для клиентов [Yazdanparast, Manuj, Swartz, 2010].

Анализ релевантной литературы, а также проведенные авторами статьи интервью с представителями компаний показали, что к основным факторам повышения ценностного предложения для конечного клиента относятся в первую очередь обеспечение надежности поставок, сокращение и предсказуемость сроков доставки. Кроме того, важно наличие гибкой системы оказания услуг с ориентацией на интересы конечного клиента и быстрота, с которой поставщик услуги решает возникающие проблемы [Ramberg, Pedersen, Knoors, 2002]. Один из ключевых недостатков, на которые указывают грузоотправители (или получатели логистических услуг), – это отсутствие постоянного и последовательного улучшения предложения со стороны транспортных компаний и тот факт, что поставщики транспортных услуг не склонны действовать проактивно, предлагая клиентам варианты улучшения сервиса [Yazdanparas, Manuj, Swartz, 2010; Waters, Rinsler, 2014].

¹ Connecting Europe & Asia. The EU Strategy: Factsheet. URL: https://cdn2-eeas.fpfis.tech.ec.europa.eu/cdn/farfuture/Nqd1136P_4zLcndw5kEdAOq7lG0kGs_degOz-7TprJc/mtime:1537345558/sites/eeas/files/europe_asia_connectivity_factsheet_1.pdf.

² Outlook on the Logistics & Supply Chain Industry (2013). URL: <http://www.oecdilibrary.org>.

³ Measuring and Analyzing the Impact of GVCs on Economic Development. Global Value Chain Development Report (2017) / International Bank for Reconstruction and Development. P. 6.

Решение этой проблемы, по мнению сторонников концепции маркетинга взаимоотношений, предусматривает переход к новой доминирующей логике клиентоориентированного управления, предполагающей долгосрочное сотрудничество с клиентами и партнерами по бизнесу [Vargo, Lusch, 2011; Lusch, Vargo, 2014]. В рамках этой логики цепочки поставок рассматриваются как сети совместного создания ценности [Баджо, Шерешева, 2014], стимулирующие взаимный обмен знаниями и распределение полномочий и задач между партнерами, каждый из которых усиливает свою специализацию на приоритетном виде деятельности и вследствие этого достигает высокого уровня профессионализма [Методология исследования сетевых форм..., 2014]. Диверсификация организационно-технологических и управленческих элементов в сети совместного создания ценности способствует повышению качества продукции и услуг, диссипация риска между участниками сети ведет к большей устойчивости, при этом комбинирование ресурсов и компетенций участников сети формирует условия для инноваций [Оборин, Шерешева, 2017].

Одним из важнейших факторов создания успешного ценностного предложения для клиентов в сфере грузоперевозок является развитие инновационных бизнес-моделей на основе цифровизации. Именно в этой зоне лежат ответы на многие вопросы о том, как работать с клиентами, как перейти от линейных компаний к компаниям платформенного типа, что позволит добиться высокой конкурентоспособности российского транспортно-логистического комплекса на базе эффективного сетевого взаимодействия всех стейкхолдеров, задействованных в выполнении заказов.

Отдельного внимания заслуживают результаты эмпирических исследований сетевого взаимодействия в рамках транспортно-логистического комплекса [Дунаев, 2011; Дунаев, Кулакова, 2016], а также представленные ав-

торами этих исследований практические рекомендации по развитию рынка транспортно-логистических услуг на основе сетевых взаимодействий и создания транслогистической платформы, обеспечивающей «сопряжение всех видов транспорта и организацию мультимодальных перевозок, интеграцию складского и терминального хозяйства, IT-инфраструктуры через обеспечение функционирования бизнес-процессов и контроль в реальном режиме времени» [Дунаев, Нестерова, 2015, с. 33].

Таким образом, механизмы сетевого взаимодействия компаний играют все более существенную роль, выступая основой создания ценностного предложения транспортных компаний. Рассмотрим, как складывается ситуация для российских фирм в сегменте транзитных грузовых перевозок и как сетевое взаимодействие может способствовать созданию ценностного предложения транспортных компаний в сегменте железнодорожных контейнерных перевозок.

ТРАНЗИТНЫЕ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ ТРАНСПОРТНЫМ КОРИДОРАМ «СЕВЕР – ЮГ» И «ВОСТОК – ЗАПАД»

Востребованность в развитии транспортной инфраструктуры поддерживается принятым комплексным планом модернизации и расширения магистральной инфраструктуры, предполагающим финансирование в размере 6,35 трлн р. Реализация данного плана позволит выполнить цели из майского указа президента касательно повышения уровня экономической связанности в России и развития транспортных коридоров «Восток – Запад» и «Север – Юг»¹.

В табл. 1 и 2 представлены объемы международной торговли в стоимостном выражении между странами вдоль транспортных коридоров.

¹ Модернизация уперлась в оценку РБК, 19 февраля 2019 г. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2019/02/19/5c6ac3339a79471423e559c7>.

Таблица 1 – Объемы товарного экспорта в 2010 г., тыс. дол.
Table 1 – Volume of exported goods in 2010, thousand US dollars

МТК «Север – Юг»					
	Россия	Индия	Иран	Азербайджан	ЕС-28
Россия	–	5 406 299	3 359 046	1 476 944	184 670 734
Индия	1 393 223	–	2 509 258	28 129	41 595 235
Иран	330 576	1 821 698	–	375 091	1 963 798
Азербайджан	773 552	299 643	124 981	–	10 891 880
ЕС-28	113 617 105	45 897 728	14 924 794	3 150 428	–
МТК «Восток – Запад»					
	Россия	Казахстан	Монголия	КНР	ЕС-28
Россия	–	10 690 358	936 566	19 783 043	184 670 734
Казахстан	3 006 543	–	22 671	10 122 070	30 802 785
Монголия	82 748	1 514	–	2 454 382	91 409
КНР	29 612 074	9 320 401	1 449 762	–	312 778 962
ЕС-28	113 617 105	6 964 254	317 783	150 234 710	–

Источник: International Trade Centre. URL: <https://www.trademap.org/>.

Примечание. Ярко-желтым выделены объемы свыше 10 млрд дол., бледно-желтым – свыше 1 млрд дол., но ниже 10 млрд дол.

Таблица 2 – Объемы товарного экспорта в 2018 г., тыс. дол.
Table 2 – Volume of exported goods in 2018, thousand US dollars

МТК «Север – Юг»					
	Россия	Индия	Иран	Азербайджан	ЕС-28
Россия	–	7 752 309	1 207 811	1 713 470	205 109 750
Индия	2 331 420	–	2 853 643	37 056	57 434 888
Иран	285 656*	2 734 893*	–	323 773*	1 549 244*
Азербайджан	587 025*	365 516*	16 794*	–	7 449 066*
ЕС-28	99 029 705	52 843 501	10 326 523	3 139 541	–

МТК «Восток – Запад»					
	Россия	Казахстан	Монголия	КНР	ЕС-28
Россия	–	12 923 333	1 606 636	56 040 503	205 109 750
Казахстан	4 515 165*	–	72 494*	5 777 684*	24 281 079*
Монголия	55 769 **	709 **	–	3 883 128**	875 263 **
КНР	48 005 203	11 326 581	1 646 742	–	410 794 095
ЕС-28	99 029 705	6 784 370	525 230	244 643 397	–

Источник: International Trade Centre. URL: <https://www.trademap.org/>.

Примечание. *Последние опубликованные данные за 2017 г.; **последние опубликованные данные за 2016 г. Ярко-желтым выделены объемы свыше 10 млрд дол., бледно-желтым – свыше 1 млрд дол., но ниже 10 млрд дол.

За период 2010–2018 гг. общий оборот товарной торговли рассматриваемых стран вдоль МТК «Север – Юг» вырос на 5 %, а вдоль МТК «Восток – Запад» – на 28 %. Наибольший прирост в натуральном выражении пришелся на товарооборот между КНР и странами ЕС-28 (прирост в 192 млрд дол.). Вдоль МТК «Север – Юг» наибольший прирост наблюдался в торговле между Индией и странами ЕС-28 (прирост в 23 млрд дол.). Самые большие объемы торговли России приходятся на страны ЕС-28, КНР и Индию, что актуализирует развитие транспортной инфраструктуры и логистических сервисов не только в транзитном, но и в экспортно-импортном сообщении.

Участие в реализации инициативы КНР в рамках программы «Экономический пояс Шелкового пути» и заключение договоров о сотрудничестве по ряду направлений в сфере транспорта и промышленности со странами Западной и Южной Азии усиливают интеграционные процессы России как внутри блока Евразийского экономического союза (ЕАЭС), так и с другими странами Евразии. Одним из направлений развития торгово-экономического сотрудничества является развитие инфраструктуры и сервисов контейнерных железнодорожных перевозок,

позволяющих осуществлять торговлю товарами разных номенклатур с ускоренными сроками доставки. На протяжении последнего десятилетия наблюдается рост объемов железнодорожных контейнерных перевозок, обусловленный приблизительно равным приростом по всем видам сообщений (рис. 1). Транзитное сообщение имеет наименьшую долю в структуре перевозок, однако востребованность в сервисах железнодорожных перевозок по данному направлению имеет особое значение для внешнеэкономической интеграции страны.

«Восток – Запад» и «Север – Юг» – два ключевых международных транспортных коридора, проходящих по территории России (рис. 2).

Общий объем транзита контейнеров по территории РФ в рамках МТК «Восток – Запад» по итогам 2018 г. составил 351 тыс. транзитных контейнеров¹. Объемы перевозок вдоль МТК «Север – Юг» почти в два раза меньше, однако данное направление также характеризуется интенсивным развитием. Так, по итогам 2017 г. по МТК «Се-

¹ Олег Белозёров обсудил проекты высокоскоростного сообщения между Россией и Китаем с послом КНР Ли Хуэйем Гудок. 12 марта 2019 г. URL: <https://www.gudok.ru/news/?ID=1456044>.

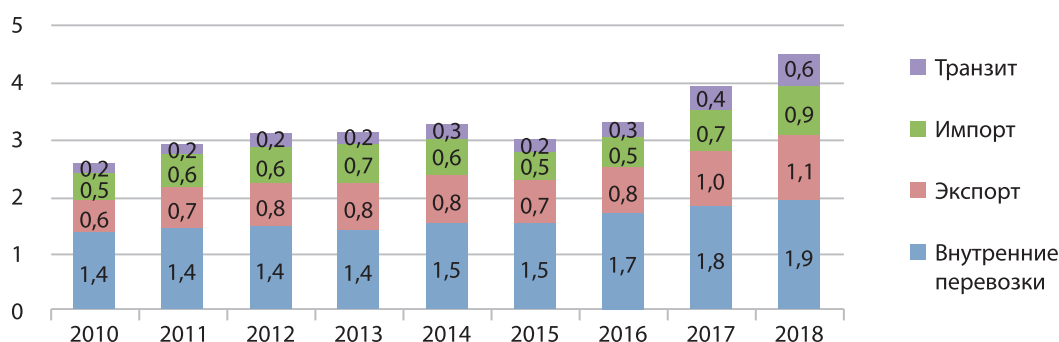


Рис. 1. Объем железнодорожных контейнерных перевозок по видам за 2010–2018 гг., млн ДФЭ¹
Fig. 1. Volume of railway container transportation by directions in 2010–2018, million TEU

¹ Источник: Главный вычислительный центр (ГВЦ) ОАО «РЖД».



Рис. 2. Карта МТК «Восток – Запад» и «Север – Юг»¹

Fig. 2. The map of international transport corridors “West – East” and “North – South”

вер – Юг» было перевезено 27 тыс. т грузов, а в 2018 г. – 287 тыс. т. Ожидается, что по итогам 2019 г. объем грузоперевозок превысит 600 тыс. т². МТК «Север – Юг» ориентирован на перевозку грузов из Индии и стран Персидского залива в Россию, Западную Европу, балтийские и Скандинавские страны. Этот мультимодальный маршрут транспортировки пассажиров и грузов общей протяженностью 7,2 тыс. км от Санкт-Петербурга до порта Мумбаи (Индия) позволяет связать территории России, Азербайджана, Ирана и Индии. Данный маршрут имеет срок доставки всего лишь 20–25 дней в отличие от маршрута морским путем через Персидский залив, Суэцкий канал, Средиземное море в Хельсинки длительностью 45–60 дней.

Ключевыми странами, заинтересованными в реализации развития МТК «Север – Юг», являются Индия, Пакистан, Иран, Ирак, Азербайджан, Россия, страны ЕС и Центральной Азии. Также выгоды от интегрированной транзитной сети распространяются на Турцию, Оман, Сирию и Болгарию. Маршрут данного МТК проходит через территорию Ирана (Бандар-Аббас) – порты Каспийского бассейна (Амирабад, Нушехр, Анзали, Торкман). Это позволяет связать российских и европейских отправителей и получателей грузов с партнерами из стран Персидского залива и Индии. В Россию данный маршрут проходит через порты Астрахань, Оля и Махачкала. В рамках маршрута выделяются два разветвления: западное и восточное. Западная ветка включает перевозки грузов, концентрирующиеся на переходе Астара (граница Ирана с Азербайджаном). По данному направлению осуществляются мультимодальные контейнерные перевозки в универсальных и специализированных контейнерах. Развитие терминала в Астаре (Иран) реализуется со стороны «Азербайджанских железных дорог» (АЖД). Согласно заключенному соглашению строится терминал мощностью 2 млн т и участок дороги до границы с Азербайджаном.

При этом АЖД арендует терминал на 25 лет и приграничный участок железной дороги – на 15 лет, после чего предполагается возвращение объектов транспортной инфраструктуры иранской стороне. Восточное направление включает железнодорожные отправки через пограничный переход Сарахс (Туркменистан) и Инче Бурун (Иран) из России и государств Центральной Азии в Иран, а также в обратном направлении. Железнодорожный участок Гармсар – Инче Бурун выступает соединяющим звеном МТК «Север – Юг» с Новым Шелковым путем. Согласно заключенному межправительственному соглашению между Ираном и Россией в 2018 г. начались работы по электрификации данного участка, что позволяет повысить пропускную способность линии в четыре раза и увеличить скорость перевозок в два раза³.

Планируемое развитие транспортно-логистических мощностей Каспийского бассейна поддерживается принятым со стороны азербайджанской компании KDY Logistics решением об инвестициях в размере 2 млрд р.⁴ в развитие инфраструктуры железнодорожного логистического хаба в Астрахани. Компания имеет целью осуществление поставок скоропортящихся фруктов и овощей объемом 1 млн т по каждому из пяти следующих направлений: Китай – Казахстан – РФ (Астрахань); Индия – Пакистан – Иран – Азербайджан – РФ (Астрахань); Турция – Азербайджан – РФ (Астрахань); Туркменистан – Казахстан – РФ (Астрахань); Узбекистан – Казахстан – РФ (Астрахань). Предполагается следующее распределение импортно-экспортных грузовых потоков овощей, фруктов и других грузов через терминал в Астрахани: Турция – 1 млн т; Иран – 200 тыс. т; Азербайджан – 200 тыс. т; Узбекистан – 600 тыс. т; Туркменистан – 220 тыс. т; Китай – 50 тыс. т.

³ Российские специалисты начали электрификацию линии Гармсар – Инче Бурун в Иране // Российская газета. 2019 г. 2 июля. URL: <https://rg.ru/2018/07/02/rossijskie-specialisty-nachali-elektrifikaciu-linii-garm-sar-inche-burun-v-irane.html>.

⁴ Азербайджанская компания вложит 2 млрд рублей в логистический хаб в Астрахани // Волга. 2019. 19 февр. URL: <https://astravolga.ru/azerbajdzhanskaja-kompanija-vlozhit-2-mlrd-rub-v-logisticheskij-hab-v-astrahani/>.

¹ Источник: URL: <http://annrep.rzd.ru/dbmm/images/71/121/12880>.

² Грузоперевозки по МТК «Север – Юг» в 2019 г. могут вырасти вдвое, до 600 тыс. т – «Азербайджанские железные дороги» // Интерфакс. 15 марта 2019 г. URL: <https://www.interfax.ru/>.

В октябре 2016 г. в качестве первого логистического оператора АО «РЖД Логистика» осуществила контейнерную отпарку из Мумбаи (Индия) в транспортно-логистический комплекс «Фрейт Вилладж Ворсино» (Россия, Калужская область).

Перевозка по данному направлению стала возможной благодаря заключению ряда международных соглашений: Меморандума о сотрудничестве в развитии интермодальных перевозок по МТК «Север – Юг» с использованием инновационных технологий и возможностей комбинированного транспорта (между ПАО «Трансконтейнер» и ЗАО «Азербайджанские железные дороги»); Соглашения о стратегическом партнерстве в организации совместной работы по расширению деловых контактов с грузоотправителями в Индии и России с целью привлечения грузов и развития российско-индийского логистического сотрудничества (между АО «РЖД Логистика» и Федерацией ассоциаций транспортно-логистических компаний Индии)¹; Соглашения о единой ставке вдоль МТК «Север – Юг» между железными дорогами России (ОАО «РЖД», АО «РЖД Логистика») и Азербайджана (ЗАО «Азербайджанские железные дороги», ООО «ADY Express»)².

Также развивается сотрудничество с партнерами из Индии. В 2019 г. был подписан меморандум о взаимопонимании между АО «РЖД Логистика» и корпорацией Concor, крупнейшим оператором железнодорожных контейнерных перевозок в Индии. Данное партнерство создает возможности для усиления позиций присутствия холдинга «РЖД» на евроазиатском рынке мультимодальной логистики с целью формирования новых логистических продуктов, обеспечивающих движение товарных потоков в международном сообщении³.

Таким образом, сотрудничество транспортных компаний России, Азербайджана, Ирана и Индии в сфере грузовых контейнерных перевозок позволяет создать логистические сервисы, обеспечивающие движение товарных потоков в международном сообщении. Модернизация объектов транспортной инфраструктуры, формирование транспортных сервисов по сквозной ставке и привлечение отправителей и получателей грузов на МТК «Север – Юг» становится возможным благодаря взаимодействию компаний транспортно-логистического рынка.

Как отмечалось, Россия играет важную роль в сфере сухопутных контейнерных перевозок между странами Европы и Азии⁴. Схематичное представление положения России на сухопутном маршруте контейнерных перевозок в сообщении КНР – ЕС изображено на рис. 3.

¹ Север приближается к Югу // РЖД-Партнер.ру. 29 ноября 2016 г. URL: <http://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/comments/sever-priblizhaetsya-k-yugu/>.

² Железные дороги России и Азербайджана договорились о сквозной ставке по международному транспортному коридору «Север – Юг» // РЖД Логистика: новости компании. 15 февраля 2016 г. URL: <https://www.rzdlog.ru/press/1395/>.

³ Россия и Индия договорились о совместном развитии коридора «Север – Юг». 4 февраля 2019 г. URL: <http://abc.az/ru/news/22960>.

⁴ Critical Connections: Promoting Economic Growth and Resilience in Europe and Central Asia / International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, 2018. Chapter 5. P. 219.



Рис. 3. Евразийский северный коридор: схематичный маршрут⁵
Fig. 3. Eurasian Northern Corridor: schematic route

Из рис. 3 видно, что на транзитном маршруте КНР – ЕС имеются три альтернативные маршрута перевозок из Китая в Россию: напрямую через российские пограничные переходы (Забайкальск), через Монголию (п/п Наушки) и Казахстан (п/п Достык и Алтынколь). Основным объемом транзитных перевозок осуществляется через п/п Достык на территории Казахстана. С учетом активной позиции Казахстана в реализации инициативы «Один пояс, один путь» были привлечены инвестиции в развитие перевалочных мощностей сухопутных терминалов на границе Китай – Казахстан. С 2018 г. увеличился объем перевозок через пограничный переход Алтынколь, который находится в тесной связке с Международным центром приграничного сотрудничества (МЦПС)⁶ «Хоргос».

Сокращение времени доставки товаров является одной из ключевых характеристик ценностного предложения железнодорожных контейнерных перевозок на оси КНР – ЕС. За период 2008–2017 гг. по транзитному направлению КНР – ЕС – КНР произошел прирост объемов перевозимых грузов с менее 30 тыс. ДФЭ в год до полутора миллиона ДФЭ. Срок доставки сократился в два раза и не превышает 10 суток от границы до границы по России.

На протяжении последних лет наблюдается существенный рост объемов контейнерного транзита по территории России. За семь лет контейнерный грузопоток в направлении КНР – ЕС увеличился с 5,7 тыс. ДФЭ (эквивалент 20-футового контейнера) до 164 тыс. ДФЭ в 2017 г. За тот же период в обратном направлении объем транзита вырос с 1,3 тыс. ДФЭ до 98 тыс. ДФЭ. В течение 2013–2016 гг. наблюдалось ежегодное удвоение количества отправляемых контейнерных поездов и объемов грузов, перевозимых сухопутным маршрутом. По итогам 2017 г. совокупный объем транзитных контейнерных перевозок по территории стран ЕАЭС составил 262 тыс. ДФЭ, что в 1,8 раза превышает показатель предыдущего года. В 2018 г. рост аналогичного показателя составил 1,3 раза (табл. 3). Ожидается, что в 2020 г. данный показатель будет превышать 500 тыс. ДФЭ при увеличении числа отправок в три раза, что сопоставимо с отправлением 100 поездов в неделю. Также наблюдается рост объемов перевозок во внешнеторговом сообщении России с Китаем. По итогам 2018 г. объем грузовых перевозок в сообщении между Россией и Китаем через пограничные переходы (в том числе перевозки по территории Монголии

⁵ Источник: Comprehensive Planning of Eurasian Transport Corridors to Strengthen the Intra- and Inter-Regional Transport Connectivity: Study Report 2017. UNESCAP. P. 7.

⁶ Озвучен объем проектов и инвестиций МЦПС «Хоргос». 17 мая 2018 г. <https://www.trend.az/business/economy/2904542.html>.

и Казахстана) и морские порты вырос на 1 млн т и составил 72,5 млн т. За год были освоены новые железнодорожные маршруты из 10 городов КНР в Москву и малые города РФ.

Таблица 3 – Объемы железнодорожных перевозок по направлению КНР – ЕС – КНР

Table 3 – Volume of railway transportation on the route China – EU – China

Регион отправления	Регион назначения	Объем контейнерного транзита, ДФЭ		Прирост, %
		2017	2018	
КНР	ЕС-28	163,4	200,5	23
ЕС-28	КНР	98,5	149,4	52

Источник: ГВЦ ОАО «РЖД».

Существенный рост объемов перевозок обусловлен разработкой и реализацией новых железнодорожных логистических сервисов по отправке ускоренных контейнерных поездов, курсирующих на регулярной основе между городами КНР и ЕС. Согласно данным Китайской железнодорожной корпорации CRC, за 2018 г. грузовые поезда совершили 6 363 рейса в сообщении КНР – ЕС – КНР. Эти поезда связали 59 китайских городов с 49 городами в 15 европейских странах. При этом товарооборот по сухопутному транспортному маршруту между Европой и Азией становится более сбалансированным: 72 % рейсов получили обратную загрузку (в 2017 г. этот показатель составлял 52 %).

Объемы перевозок контейнерного транзита по оси КНР – ЕС – КНР характеризуются высокими темпами ежегодного прироста. Общий оборот грузовых перевозок за 2017–2018 гг. по данному направлению увеличился на 34 %.

Разрыв между объемом перевозок в западном и восточном направлениях сократился с двух третей до одной трети. Наибольший прирост отправок пришелся на Германию и Польшу (рис. 4).

Если в западном направлении существенный объем перевозок приходится на Польшу (рис. 5), то в восточном направлении большая часть перевозимых грузов на счету как Германии, так и Польши.

Ключевым фактором, способствующим росту железнодорожных перевозок экспортных товаров из Китая в западном направлении, является полное или частичное субсидирование представителями китайских провинций стоимости транспортировки. Предполагается, что к 2020 г. субсидирование будет частично или полностью отменено в связи со сформировавшимся спросом на сервисы ускоренных контейнерных поездов в сообщении КНР – ЕС – КНР. Главными факторами роста спроса выступают более высокая скорость доставки, превышающая сопоставимый показатель морского транспорта в два раза, устойчивая частота и регулярность сервисов, адресность и удобство в отправке и получении грузов.

Основной объем (73 %) перевозимых в транзитном сообщении грузов приходится на пограничные перехо-

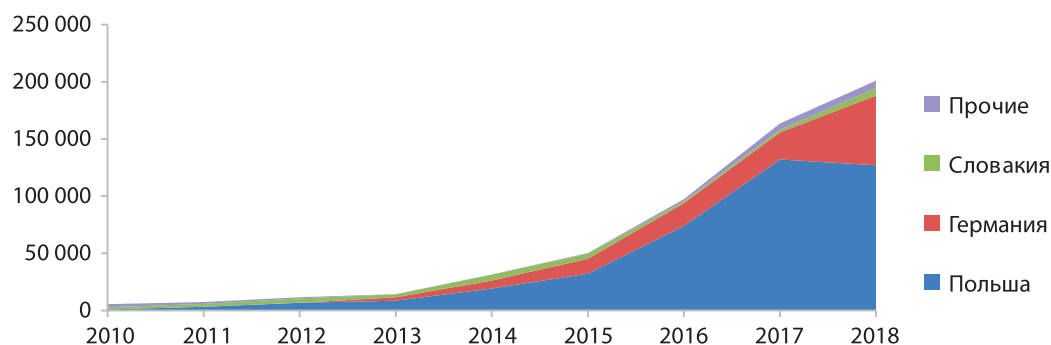


Рис. 4. Объемы транзитных железнодорожных перевозок из Китая в страны ЕС за 2010–2018 гг., ДФЭ¹

Fig. 4. Volume of transit railway transportation from China to European countries in 2010–2018, TEU

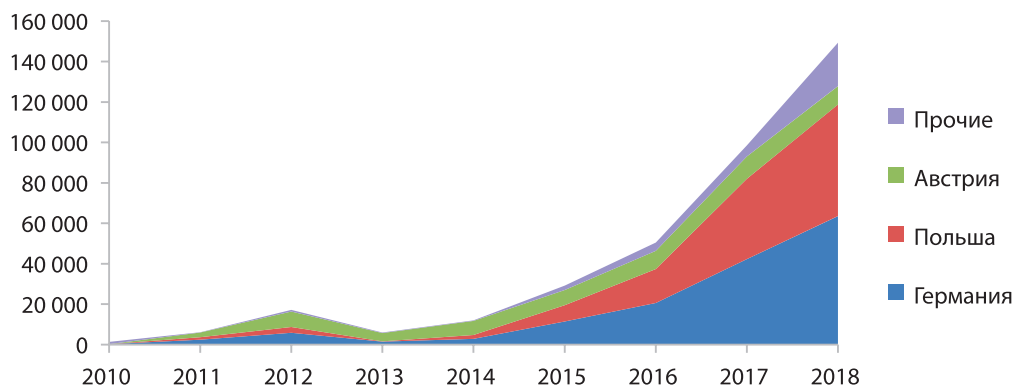


Рис. 5. Объемы транзитных железнодорожных перевозок в Китай из стран ЕС за 2010–2018 гг., ДФЭ²

Fig. 5. Volume of transit railway transportation from European countries to China in 2010–2018, TEU

^{1,2} Источник: ГВЦ ОАО «РЖД».

ды Казахстана – Достык, Алтынкoль (рис. 6). Другая часть транзита по территории России идет через пограничный переход Монголии – Наушки (9 %) и Забайкальск (13 %). Оставшаяся часть грузового потока (5 %) поступает морским путем через п. Находка.

Основными компаниями, предоставляющими сервисы железнодорожных транзитных контейнерных перевозок по территории России, являются АО «Объединенная транспортно-логистическая компания – Евразийский железнодорожный альянс» (АО «ОТЛК-ЕРА») и АО «РЖД Логистика». АО «ОТЛК-ЕРА» было создано с целью оптимизации транспортно-логистических издержек, сопутствующих железнодорожным перевозкам в сообщении КНР – ЕС – КНР по территории стран ЕАЭС. Капитал компании состоит из равных долей национальных железных дорог России, Казахстана и Беларуси. Компания оказывает услуги контейнерного транзита по единой ставке по территории Казахстана, России и Беларуси через такие пограничные переходы с КНР, как Достык и Казахстаном (Алтынкoль). АО «РЖД Логистика» через дочерние общества оказывает услуги транзитных перевозок через Забайкальск (Россия), пограничный переход с Монголией (Наушки) и Казахстаном (Достык). Фирма ежедневно предоставляет услуги оформления грузовых отправок по любым возможным направлениям во внешнеторговом сообщении ведущим китайским логистическим компаниям: YuXinOu, Chengdu, ZIH и др.¹ Со стороны европейских компаний услуги транзитных железнодорожных перевозок в направлении КНР оказывают Trans Eurasia Logistics (DB Schenker, Германия) и Rail Cargo Austria (ОБВ, Австрия).

В настоящее время на повестке дня стоит полноценная цифровизация транспортных коридоров в странах ЕАЭС и «Восточного партнерства», предполагающая гармонизацию регуляторов, стандартов, технических систем.

Следует отметить, что у ряда компаний, действующих на данном рынке (в том числе российских), сформирова-

ны и хорошо работают современные цифровые сервисы, от которых нецелесообразно отказываться. Однако эти сервисы далеко не всегда могут быть гармонизированы без дополнительных усилий. Чтобы сотрудничать и создавать дополнительную ценность для клиентов, необходим объединяющий инструмент, который дает возможности обмена информацией между существующими системами и координации действий партнеров (например, обмен пустующими вагонами). Нужно выйти за рамки транспортных организаций и усилить взаимодействие стейкхолдеров, сотрудничать, используя лучшие наработанные практики и цифровые сервисы. Именно здесь способен играть решающую роль сетевой механизм координации.

С целью унификации процессов взаимодействия на пространстве стран Евразии железнодорожные компании развивают сотрудничество со специализированными компаниями в сфере цифровых технологий. Так, для поэтапного перехода к цифровым технологиям в осуществлении международных грузовых железнодорожных перевозок в транзитном и экспортно-импортном сообщениях заключен меморандум о сотрудничестве в области информационных технологий между оператором электронной торговой площадки «Грузовые перевозки» ООО «Цифровая логистика» и грузовым подразделением Австрийских железных дорог Rail Cargo Austria². Компании нацелены на разработку единой цифровой транспортно-логистической платформы, которая сделает возможной координацию в рамках организации перевозочного процесса и развития транзитного потенциала трансграничных железнодорожных перевозок грузов. На базе платформы будет осуществляться электронный документооборот, электронный обмен данными на этапах планирования и согласования перевозок, а также расчеты и мониторинг заказов. В рамках данного проекта планируется создание системы продаж услуг перевозок во внешнеторговом сообщении (транзит, экспорт и импорт)

¹Interview with RZDL CEO Viacheslav Valentik // New Silkroad Discovery. 15 февраля 2019 г. URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/1TTIib5ipwEjiaUPx3q2-A>.

²ЭТП «Грузовые перевозки» придет в Австрию // Gudok.ru. 19 марта 2019 г. URL: <https://www.gudok.ru/news/?ID=1456939>.



Рис. 6. Объемы транзитных железнодорожных перевозок по пограничным переходам в 2018 г., тыс. ДФЭ³
Fig. 6. Volume of transit railway transportation through railway border crossings in 2018, thousand TEUs

³Источник: ГВЦ ОАО «РЖД». WB (West Bound) – западное направление КНР – ЕС, EB (East Bound) – восточное направление ЕС – КНР.

с использованием имеющейся электронно-торговой площадки (ЭТП) «Грузовые перевозки», проект которой реализован на базе ОАО «Российские железные дороги» провайдером ООО «Цифровая логистика». Такое сотрудничество позволяет сократить весомые транзакционные издержки, сопутствующие организации международных контейнерных перевозок, и унифицировать стандарты взаимодействия между компаниями.

Таким образом, реализация транзитного потенциала на оси КНР – ЕС – КНР стала возможной благодаря сетевому взаимодействию транспортных и логистических компаний. Создание АО «ОТЛК-ЕРА», предоставляющего услуги транзитных перевозок по территории России, Казахстана и Беларуси по единой ставке, формирование транспортных сервисов, соединяющих города КНР и государства ЕС, со стороны АО «РЖД Логистика» во взаимодействии с ключевыми железнодорожными компаниями Китая и Европы позволили реализовать заявленные геостратегические инициативы и создать основу для нового транспортного маршрута, связывающего крупнейшие экономические макрорегионы континента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сетевой механизм координации играет все более существенную роль как основа создания ценностного предложения транспортных компаний. Как показало проведенное исследование, это в полной мере относится к сегменту грузовых перевозок в транзитном сообщении, развитие которого крайне важно для России с учетом тенденций, складывающихся в мировой экономике.

Российская Федерация может утвердить свою роль как ключевая страна в сфере сухопутных контейнерных

перевозок между государствами Европы и Азии, однако для этого необходимо понимание, что на данном этапе для привлечения грузоотправителей и получателей к сервисам железнодорожных контейнерных перевозок следует развивать ценностные характеристики предлагаемых сервисов с целью удовлетворения интересов клиентов. Клиентам, пользующимся международным транспортным коридором, нужна полная услуга высокого качества, предоставленная в оговоренные сроки от начальной до конечной точки (условно говоря, груз должен вовремя прийти от Китая не до границы Таможенного союза, а до Парижа или Лондона).

К стратегическим ориентирам по развитию логистических сервисов на международных транспортных коридорах следует отнести факторы, способствующие повышению ценности услуг транзитных железнодорожных перевозок для конечного потребителя. Основными ценностными характеристиками данного рода услуг выступают относительно более высокая в сопоставлении с морским транспортом скорость доставки, точность запланированного времени доставки, сохранность перевозимого груза с учетом температурных различий территорий перевозки, оказание услуги «от двери до двери».

На фоне развития электронной коммерции и глобальных цепочек создания ценности качество предоставляемого логистического сервиса воздействует на перспективность расширения трансграничного сотрудничества. Установление партнерских отношений с компаниями из других стран позволяет быстрее решать возникающие вопросы, формулировать новые предложения в проактивном режиме и, как результат, повышать ценностное предложение для конечного клиента. ■

Источники

- Баджо Р., Шерешева М.Ю. (2014). Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. № 2. С. 3–21.
- Бек М.А. (2008). Значение и тенденции развития В-2-В-маркетинга // Промышленный и В2В маркетинг. № 2. С. 90–103.
- Дунаев О.Н. (2011). Транслогистический коридор – пространство бизнес-инноваций в развитии железнодорожных перевозок // Транспорт Российской Федерации. № 3(34). С. 8–11.
- Дунаев О.Н., Кулакова Т.В. (2016). Транслогистическая платформа: развитие логистических информационных платформ // Транспорт Российской Федерации. № 1(62). С. 36–39.
- Дунаев О.Н., Нестерова Д.В. (2015). Транслогистическая платформа в развитии авиатранспортных связей // Транспорт Российской Федерации. № 6(61). С. 33.
- Куц С.П., Смирнова М.М. (2004). Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. № 4. С. 31–56.
- Методология исследования сетевых форм организации бизнеса (2014): кол. монография / науч. ред. М.Ю. Шерешева. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ.
- Оборин М.С., Шерешева М.Ю. (2017). Специфика сетевых бизнес-моделей в туристско-рекреационной сфере // Управленец. № 4(68). С. 24–31.
- Шерешева М.Ю. (2008). Соотношение понятий «информационная экономика» и «экономика знаний» // Вестник Московского университета. Сер. 6. Экономика. № 5. С. 24–31.
- Юлдашева О.У., Юдин О.И. (2012). Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности // Проблемы современной экономики. № 1. С. 218–222.
- Anderson J., Wincoop E. van. (2004). Trade Costs. National Bureau of Economic Research (NBER). *Working Paper No. 10480*. Cambridge, MA.
- Cairncross F. (2002). The Death of Distance. *RSA Journal*, vol. 149(5502), pp. 40–42. URL: <http://www.jstor.org/stable/41380436>.
- Christopher M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson UK.

- Daugherty P.J., Stank T.P., Ellinger A.E. (1998). Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share. *Journal of Business Logistics*, vol. 19, no. 2. pp. 35–51.
- Davis B.R., Mentzer J.T. (2006) Logistics service driven loyalty: An exploratory study. *Journal of Business Logistics*, vol. 27, no. 2, pp. 53–73.
- Feiock R.C., Jae Moon M., Park H.J. (2008). Is the world “flat” or “spiky”? Rethinking the governance implications of globalization for economic development. *Public Administration Review*, vol. 68, no. 1, pp. 24–35.
- Grant D.B., Trautrimis A., Wong C.Y. (2017). *Sustainable logistics and supply chain management: Principles and practices for sustainable operations and management*. Kogan Page Publishers.
- Langley C.J., Jr., Holcomb M.C. (1992). Creating logistics customer value. *Journal of Business Logistics*, vol. 13, no. 2, pp. 1–27.
- Lusch R.F., Vargo S.L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Mentzer J.T., Flint D.J., Hult G.T.M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 4, pp. 82–104.
- Mentzer J.T., Flint D.J., Kent J.L. (1999). Developing a logistics service quality scale. *Journal of Business Logistics*, vol. 20, no. 1, pp. 9–32.
- O’Cass A., Ngo L.V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, vol. 41, no. 1, pp. 125–135.
- Ramberg B., Pedersen J.T., Knoors F. (2002). *Outbound Intermodal Logistics, from the Manufacturer’s Gate to the Final Customer: The Future Logistics Management IT Systems as Perceived by the Supply Chain Partners*. URL: <http://www.sequoyah.be/pdf/ICCE.pdf>.
- Rodrigue J.P., Hesse M. (2006). Guest Editorial: Global Production Networks and the Role of Logistics and Transportation. *Growth and Change*, vol. 37, no. 4, pp. 499–509.
- Stank T.P., Goldsby T.J., Vickery S.K., Savitskie K. (2003). Logistics service performance: Estimating its influence on market share. *Journal of Business Logistics*, vol. 24, no. 1, pp. 27–55.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2011). It’s all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no. 2, pp. 181–187.
- Waters D., Rinsler S. (2014). *Global logistics: New directions in supply chain management*. Kogan Page Publishers.
- Yazdanparast A., Manuj I., Swartz S.M. (2010). Co-creating logistics value: A service-dominant logic perspective. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 21, no. 3, pp. 375–403.

Информация об авторах

Шерешева Марина Юрьевна

Доктор экономических наук, профессор кафедры прикладной институциональной экономики, директор Центра исследований сетевой экономики, заведующая лабораторией институционального анализа. **Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова** (119234, Россия, г. Москва, Ленинские Горы, 1/46). E-mail: m.sheresheva@gmail.com.

Дунаева Светлана Олеговна

Аспирант кафедры маркетинга. **Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова** (119234, Россия, г. Москва, Ленинские Горы, 1/46). E-mail: sodunaeva@yandex.ru.

DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-5

Networking as the basis for value proposition of transport companies in the railway transit market

Marina Yu. SHERESHEVA, Svetlana O. DUNAEVA

Abstract. The article considers the issues of transport companies’ value proposition in the sphere of railway transit transportation. The methodological basis of the study includes strategic marketing theory, the concepts of value proposition and inter-firm networking. The authors detect the dominant trends in transport services within international transport corridors applying data analysis of international trade flows, railway transportation volumes and the main shifts in the industry. The research results emphasize that there exists multidimensional space of alternative management decisions, where a company’s choice made in accordance with the actions of other actors in the market constructs a particular scenario of business development. The paper finds that Russia is a key country in the field of inland container transportation among economies of Europe and Asia. Improvements in transport services provided have a significant positive impact on the position of partner countries in cross-border relationships. The research results justify the network nature of relationships between market stakeholders and unveil key factors in improving the value proposition for customer. These factors embrace ensuring supply reliability, reducing delivery time, increasing delivery time predictability, providing a more flexible service delivery system with a focus on the end customer interests, as well as offering a faster solution to emerging issues due to established relations with foreign partners.

Keywords: transit freight market; transport company; value proposition; network relations; stakeholder; competitive advantage.

JEL Classification: M31, L21, L84, L92

Paper submitted: March 15, 2019.

For citation: Sheresheva M.Yu., Dunaeva S.O. (2019). Networking as the basis for value proposition of transport companies in the railway transit market. *Upravlenets – The Manager*, vol. 10, no. 3, pp. 47–57. DOI: 10.29141/2218-5003-2019-10-3-5.

References

- Badzho R., Sheresheva M.Yu. (2014). Setevoy podkhod v ekonomike i upravlenii: mezhdistsiplinarnyy kharakter [Network approach in economics and management: an interdisciplinary character]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika – Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics*, no. 2, pp. 3–21.
- Bek M.A. (2008). Znacheniye i tendentsii razvitiya B-2-B-marketinga [The importance and development trends of B-2-B-marketing]. *Promyshlennyy i B2B marketing – Industrial and B2B marketing*, vol. 2, pp. 90–103.
- Dunaev O.N. (2011). Translogisticheskiy koridor – prostranstvo biznes-innovatsiy v razvitii zheleznodorozhnykh perevozok [Translogistic corridor as the space of business innovation in the development of rail transportation]. *Transport Rossiyskoy Federatsii – Transport of the Russian Federation*, no. 3(34), pp. 8–11.
- Dunaev O.N., Kulakova T.V. (2016). Translogisticheskaya platforma: razvitiye logisticheskikh informatsionnykh platform [Translogistic platform: the development of logistics information platforms]. *Transport Rossiyskoy Federatsii – Transport of the Russian Federation*, no. 1(62), pp. 36–39.
- Dunaev O.N., Nesterova D.V. (2015). Translogisticheskaya platforma v razvitii aviatransportnykh svyazey [Translogistic platform in the development of air transport links]. *Transport Rossiyskoy Federatsii – Transport of the Russian Federation*, no. 6(61), pp. 33.
- Kushch S.P., Smirnova M.M. (2004). Vzaimootnosheniya kompanii s potrebitelyami na promyshlennykh ryunkakh: osnovnyye napravleniya issledovaniy [The company's relationship with consumers in industrial markets: the main areas of research]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ser. 8. Menedzhment – Bulletin of Saint-Petersburg University. Series 8: Management*, no. 4, pp. 31–56.
- Sheresheva M.Yu. (ed.). (2014). *Metodologiya issledovaniya setevykh form organizatsii biznesa* [Methodology for the study of network forms of business organization]. Moscow: HSE Publishing house.
- Oborin M.S., Sheresheva M.Yu. (2017). Spetsifika setevykh biznes-modeley v turistsko-rekreatsionnoy sfere [The specificity of network-based business models in the tourist-recreational sphere]. *Upravlenets – The Manager*, no. 4(68), pp. 24–31.
- Sheresheva M.Yu. (2008). Sootnosheniye ponyatiy «informatsionnaya ekonomika» i «ekonomika znaniy» [The ratio between the concepts of information economy and knowledge economy]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Ser. 6. Ekonomika – Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics*, no. 5, pp. 24–31.
- Yuldasheva O.U., Yudin O.I. (2012). Modelirovaniye tsepochniki po sozdaniyu potrebitel'skoy tsennosti [Modeling the chain to create customer value]. *Problemy sovremennoy ekonomiki – Problems of Modern Economics*, no. 1, pp. 218–222.
- Anderson J., Wincoop E. van. (2004). Trade Costs. National Bureau of Economic Research (NBER). *Working Paper No. 10480*. Cambridge, MA.
- Cairncross F. (2002). The Death of Distance. *RSA Journal*, vol. 149(5502), pp. 40–42. Available at: <http://www.jstor.org/stable/41380436>.
- Christopher M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson UK.
- Daugherty P.J., Stank T.P., Ellinger A.E. (1998). Leveraging logistics/distribution capabilities: The effect of logistics service on market share. *Journal of Business Logistics*, vol. 19, no. 2, pp. 35–51.
- Davis B.R., Mentzer J.T. (2006) Logistics service driven loyalty: An exploratory study. *Journal of Business Logistics*, vol. 27, no. 2, pp. 53–73.
- Feiock R.C., Jae Moon M., Park H.J. (2008). Is the world “flat” or “spiky”? Rethinking the governance implications of globalization for economic development. *Public Administration Review*, vol. 68, no. 1, pp. 24–35.
- Grant D.B., Trautrim A., Wong C.Y. (2017). *Sustainable logistics and supply chain management: principles and practices for sustainable operations and management*. Kogan Page Publishers.
- Langley C.J., Jr., Holcomb M.C. (1992). Creating logistics customer value. *Journal of Business Logistics*, vol. 13, no. 2, pp. 1–27.
- Lusch R.F., Vargo S.L. (2014). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Mentzer J.T., Flint D.J., Hult G.T.M. (2001). Logistics service quality as a segment-customized process. *Journal of Marketing*, vol. 65, no. 4, pp. 82–104.
- Mentzer J.T., Flint D.J., Kent J.L. (1999). Developing a logistics service quality scale. *Journal of Business Logistics*, vol. 20, no. 1, pp. 9–32.
- O’Cass A., Ngo L.V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, vol. 41, no. 1, pp. 125–135.
- Ramberg B., Pedersen J.T., Knors F. (2002). *Outbound Intermodal Logistics, from the Manufacturer’s Gate to the Final Customer: The Future Logistics Management IT Systems as Perceived by the Supply Chain Partners*. Available at: <http://www.sequoyah.be/pdf/ICCE.pdf>.
- Rodrigue J.P., Hesse M. (2006). Guest Editorial: Global Production Networks and the Role of Logistics and Transportation. *Growth and Change*, vol. 37, no. 4, pp. 499–509.
- Stank T.P., Goldsby T.J., Vickery S.K., Savitskie K. (2003). Logistics service performance: Estimating its influence on market share. *Journal of Business Logistics*, vol. 24, no. 1, pp. 27–55.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2011). It’s all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, vol. 40, no. 2, pp. 181–187.
- Waters D., Rinsler S. (2014). *Global logistics: New directions in supply chain management*. Kogan Page Publishers.
- Yazdanparast A., Manuj I., Swartz S.M. (2010). Co-creating logistics value: A service-dominant logic perspective. *The International Journal of Logistics Management*, vol. 21, no. 3, pp. 375–403.

Information about the authors

Marina Yu. SHERESHEVA

Dr. Sc. (Econ.), Professor of Applied Institutional Economics Dept., Director of the Centre for Network Economy Studies, Head of Laboratory for Institutional Analysis. **Lomonosov Moscow State University** (1/46 Leninskie Gory, Moscow, 119234, Russia). E-mail: m.sheresheva@gmail.com.

Svetlana O. DUNAEVA

Postgraduate of Marketing Dept. **Lomonosov Moscow State University** (1/46 Leninskie Gory, Moscow, 119234, Russia). E-mail: sodunaeva@yandex.ru.