

УДК 338.47

**Лыкова Елена Сергеевна**<sup>1</sup>, доцент, к.э.н, доцент кафедры Экономики и менеджмента  
e-mail: [likova\\_elena@bk.ru](mailto:likova_elena@bk.ru)

**Липатова Юлия Михайловна**, магистр направления обучения «Экономика»  
e-mail: [julya.lipatova.98@mail.ru](mailto:julya.lipatova.98@mail.ru)

<sup>1</sup> Волжский государственный университет водного транспорта, г. Нижний Новгород, Россия.

### АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «ФПК»)

*Аннотация.* Данная тема актуальна и своевременна, поскольку правильно разработанная стратегия развития предприятия позволяет сформировать наиболее обоснованную траекторию развития и определить этапы достижения поставленных целей. В качестве объекта исследования было выбрано Акционерное Общество «Федеральная Пассажирская Компания».

*Ключевые слова:* стратегия; стратегическое развитие, стратегическое планирование, предприятие транспорта, направления развития предприятия транспорта.

Актуальность темы, объясняется тем, что формирование стратегического планирования требуется для каждой развивающейся компании, которая стремится достичь свои цели. При помощи стратегии организация способна своевременно рефлексировать на изменения, как текущие, так и ожидаемые, а также не только снизить риски для фирмы, но и получить из этого выгоду. При грамотном планировании, определяются не только цели и сроки, но финансы необходимые для их реализации. Очень важно постоянно проводить обратную связь о продвижении стратегии и при необходимости вносить корректировки в неё. Формирование стратегии развития компании происходит по конкретным направлениям, которые используются наименее эффективно на текущий период или у которых есть хороший потенциал для развития.

Стратегическое планирование – это непрерывный изменяемый процесс управления, основанный на выборе целей и миссии компании, и направленный на их достижение. В его основу входит определение необходимых экономических ресурсов, их распределение, и разработка плана по использованию в ближайшем будущем. Важную роль в стратегическом планировании занимает определение взаимосвязи элементов стратегии. На основании данных взаимосвязей определяется сложность процесса, и принимается решение о необходимости формирования комплексной системы управления компанией, способствующей прогнозированию окружающей среды, и скорейшему преодолению трудностей, в случае их возникновения. Так как компания испытывает постоянные изменения внешней среды, довольно сложно определить конкретную модель стратегического планирования. Именно поэтому стратегия выбирается таким образом, чтобы при необходимости её можно было подкорректировать. Для более точного управления компанией, помимо стратегии разрабатывается и текущий план.

В качестве объекта исследования было выбрано Акционерное Общество «Федеральная Пассажирская Компания». Виды деятельности АО «ФПК»:

1. Перевозки в регулируемом сегменте:
  - плацкартный вагон;

- общий вагон;
  - моторвагонный подвижной состав.
2. Перевозки в дерегулированном сегменте:
    - вагон класса люкс;
    - вагон СВ;
    - купейный вагон;
    - вагон с сидячими местами.
  3. Международные перевозки;
  4. Непрофильные перевозки (багаж, почта);
  5. Прочая деятельность:
    - ремонт и обслуживание вагонов потребителей;
    - дополнительный сервис в поездах;
    - прочие.

*Миссия АО «ФПК»* - мы улучшаем качество жизни, делая вашу поездку максимально безопасной, доступной и комфортной. *Направления Стратегии АО «ФПК»:*

- новые методики формирования тарифов на услуги инфраструктуры;
- совершенствование и расширение буфетной продукции и рациона питания в поездах, логистика маршрута и расписания движения подвижных составов
- автоматизация вагонного парка
- рационализация ремонтных работ
- повышение квалификации работников поездных бригад

Цель АО «ФПК»- получение прибыли. Для достижения данной цели компания имеет право осуществлять различные правомерные процессы, такие как:

- разносторонние перевозки международного сообщения и по РФ и продажа проездных билетов к ним
  - оказание услуг (хранение багажа; в поездах дальнего следования; погрузо-разгрузочные работы; информационные; сервисные)
  - осуществление деятельности по:
    - транспортировке грузов
    - изготовлению средств измерений
    - обработке опасных отходов
    - рекламе
  - торговая деятельность
  - образовательная деятельность
  - другие
- Ключевой руководящий состав:*
- общее собрание акционеров;
  - совет директоров;
  - генеральный директор.

Структура управления АО «ФПК» показана на рисунке 1.



Рисунок 1 – Структура управления АО «ФПК»

Ревизионная комиссия отвечает за финансово-хозяйственную деятельность организации. Формируется научно-технический совет, порядок его работы и полномочия устанавливаются на основании внутренних документов предприятия.

АО «ФПК» является дочерней компанией ОАО «РЖД». Именно по этой причине в ее собственность перешла часть пассажирских вагонов. При этом вспомогательные функции (диспетчера, локомотивы, ремонтные заводы) по-прежнему принадлежат РЖД.

Основные экономические показатели деятельности АО «ФПК» представлены в табл.1

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности АО «ФПК» 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение, 2021-2020 г.	Темп роста, % 2021 к 2020 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	236 871 820	130 930 077	188 228 443	57 298 366	143,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	209 503 396	173 463 371	194 492 677	21 029 306	112,1
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6 011 985	(50 588 719)	(15 364 884)	35 223 835	30,3
Численность работников, чел.	56 198	53 053	51 299	(1 754)	96,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	6 629 395	(33 605 419)	(5 417 978)	28 187 441	16,1

По данным таблицы 1 можно сделать вывод о том, что:

1. В 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка от реализации снизилась на 105 941 743 тыс. руб. или на 44,7%. Данный факт связан с оттоком пассажиров в связи с самоизоляцией и закрытием границ. Выручка за 2021 год по сравнению с 2020 годом увеличилась на 57 298 366 тыс. руб. или на 43,7%. После частичного снятия ограничений (вызванных COVID-19), пассажиры возобновили поездки, что и привело к росту выручки, при этом достигнуть показателей 2019 года до конца не удалось.

2. Себестоимость также увеличилась – на 21 029 306 тыс. руб. или на 12,1 %. Темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки, что в конечном итоге положительно влияет на прибыль от продаж.

3. Положительным для организации является увеличение прибыли от продаж на 35 223 835 тыс. руб. Это связано с ростом выручки.

4. Отрицательным для организации является снижение численности сотрудников на 1 754 человек, вызванное добровольным уходом сотрудников, перераспределением трудовых ресурсов и переквалификацией рабочих.

5. Положительным для организации является увеличение чистой прибыли за анализируемый период на 28 187 441 тыс. руб., что обусловлено увеличением прочих доходов.

Положительная динамика основных экономических показателей деятельности АО «ФПК» свидетельствует о развитии организации.

Данные результаты были достигнуты за счет:

- постоянного повышения качества предоставляемых услуг и обслуживания пассажиров;
- выполнения договорных обязательств по объему и срокам отгрузки и другим условиям поставки;
- изучения покупательского спроса;
- обновления парка пассажирских вагонов;
- автоматизации полного цикла работы над обращениями пассажиров;
- компетентности, активности, высокой квалификации работников организации и др.

Исходя из проведенного анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что положение компании нестабильно. Эффективность функционирования предприятий обуславливается правильностью подбора и аргументации экономической стратегией организации [1].

В настоящий момент стратегия АО «ФПК» формируется, опираясь на официальные документы, такие как: транспортная стратегия РФ, стратегия совершенствования ж/д перевозок в РФ, а также программу инновационного развития ОАО «РЖД».

Исходя из стратегии, сформирован список ключевых показателей: пассажиропоток, выручка и количество купленных вагонов.

Проведя анализ статистики деятельности АО «ФПК» за последние 3 года, следует вывод, что важнейшее воздействие на выполнение главных показателей, оказали такие причины:

- изменение международной обстановки (санкции, непредвиденное изменение курса валюты);
- экономическая нестабильность в стране;
- увеличение конкуренции со стороны авиа- и автоперевозок;
- господдержка авиатранспорта;
- появление новых штаммов коронавируса;
- уменьшение среднего расстояния рейса пассажироперевозок;
- снижение спроса на железнодорожный транспорт;
- ускоренный рост инфляции, как следствие снижение платежеспособности граждан.

Кроме того, стратегическое планирование предполагает внедрение нескольких стратегических проектов для получения поставленных целей. Разработанные компанией «ФПК» стратегические проекты, учитывают макроэкономическую обстановку в стране, а также проходят корректировку при выявлении несоответствия: в масштабе, темпе реализации, либо недостатке требуемых ресурсов.

При формировании стратегии очень важно учитывать ключевые риски, так как они способны привести к негативным последствиям и пагубно повлиять на реализацию стратегии. Перечень рисков составляется на основе аудиторских заключений, после чего совет директоров выявляет ключевые из них. Утверждается данный перечень генеральным директором. Контроль за исполнением сдерживающих мероприятий по недопущению рисков возлагается на совет директоров.

Одним из ярких примеров краха предприятия можно привести фирму «Kodak». Данная компания занимала лидирующие позиции в производстве пленочных фотоаппаратов, но не смогла вовремя предсказать развитие цифровых фотоаппаратов. Как результат, предприятие потеряло быстро развивающийся рынок и, со временем, обанкротилось. Руководству пришлось экстренно придумывать и реализовывать новую стратегию. Таким образом, компанию удалось спасти, но пришлось сменить сферу деятельности. Так, на данный момент, фирма «Kodak» известна выпуском плёнки к фотоаппаратам, производством фармацевтики и материалов для печати.

В настоящее время АО «ФПК» адаптировалось к новым реалиям, вызванным пандемией новой коронавирусной инфекции: быстрее реагировало на ограничения, вводимые в различных регионах нашей страны, своевременно реализуя комплекс мер, направленных на повышение спроса и оптимизацию издержек. Компания сохранила межрегиональные связи и выполнила все требования Роспотребнадзора, направленные на повышение доступности железнодорожных перевозок и сохранение здоровья пассажиров.

В период введения ограничительных мер АО «ФПК» продолжило улучшать свои сервисы и услуги, разрабатывать новые маршруты и обновлять подвижной состав.

Комфортные условия труда сотрудников АО «ФПК» – залог высокого качества обслуживания пассажиров [2]. Для создания таких условий выделяются средства на проведение капитальной реконструкции резервов проводников: производится ремонт помещений и их оснащение современной мебелью и санитарно-бытовыми атрибутами.

Для успешного функционирования организации, необходимо, своевременно и качественно рефлексировать на изменения внутреннего состояния компании, а также внешней среды. Важно провести точную оценку, на какие факторы, организация имеет рычаг воздействия, а на какие нет. Для данной оценки самым популярным методом принято считать SWOT-анализ. Для более точной оценки стратегического состояния компании, конечно, существует большое количество методик [3]. Вот неполный список используемых методов:

1. SWOT-анализ (оценка сильных и слабых сторон фирмы);
2. Модель Портера (модель, в которой рассматриваются 5 основных источников угроз для компании);
3. Метод сценариев (определяется три основных направления развития стратегии - позитивное, негативное и среднее между ними);
4. Метод SPASE (основан на построении диаграммы положения фирмы на рынке);
5. Метод ключевых вопросов (анализ внешних и внутренних факторов)
6. Матрица Ансоффа (анализ товара и рынка).

Наиболее подробно рассмотрим метод SWOT-анализа. Свое название метод получил из первых букв основных составляющих анализа: S – сила, W – слабость, O – возможности и T – угрозы. Первые две составляющие (SW) отражают внутреннюю обстановку компании, вторые (OT) – внешнюю. В ходе SWOT-анализа первым шагом выявляют сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды. Вторым шагом



определяется их взаимосвязь. В результате анализа SWOT пошагово формируется стратегия компании.

С целью выявления достоинств и слабостей компании, необходимо выполнение сравнительного анализа основных показателей организации с показателями компаний-соперников. Проведение данного анализа также обязательно на начальном этапе формирования стратегического планирования компании. Результат данного анализа сведен в таблицу 2.

Таблица 2

### SWOT-анализ АО «ФПК»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Устоявшиеся связи с крупнейшими клиентами</li> <li>– Массовость перевозки вне зависимости от погодных условий</li> <li>– Государственная значимость</li> <li>– Известный бренд</li> <li>– Профессиональный кадровый ресурс;</li> <li>– Стабильность финансового положения;</li> <li>– Применение прогрессивных технологий;</li> <li>– Хорошо-поставленная организационная структура</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Необходимость значительных вложений в изношенную инфраструктуру</li> <li>– Бюрократическая организационная культура</li> <li>– Зарегулированность со стороны государства</li> <li>– Низкий скоростной потенциал существующей инфраструктуры</li> <li>– Невозможность расчёта средств на плановый год по конкретным мероприятиям;</li> <li>– Зависимость в ресурсах от ОАО «РЖД»;</li> <li>– Недостаток и неточность информации между филиалами</li> </ul>
Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Расширение и удешевление провозных возможностей авто, авиа и трубопроводного транспорта</li> <li>– Появление новых способов перевозки грузов (hiperloop, грузовые дроны, беспилотные автомобили и т.п.)</li> <li>– Виртуализация жизни и разобщение людей</li> <li>– Появление конкурентов –ж/д перевозчиков в связи с государственной политикой либерализации рынка</li> <li>– Талантливые люди не задерживаются там, где слабые возможности для быстрого развития и заработка (поколение Z)</li> <li>– Экономический кризис (урезание бюджета)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокая конкурентоспособность с другими видами транспорта</li> <li>– Транзитный потенциал России</li> <li>– Автоматизация бизнес-процессов (продаж, вождения, обслуживания пассажиров) помогает компаниям сократить издержки и улучшить клиентский сервис</li> <li>– Рост рынка транспортных услуг</li> <li>– Развитие технологий ИТ (ноу-хау, сервис, проекты автоматизации)</li> <li>– Развитие партнерских отношений с компаниями - перевозчиками грузов</li> <li>– Проекты Правительства РФ, связанные с реконструкцией транспортной отрасли РФ и финансирование таких проектов</li> <li>– Привлечение спонсоров для глобальных мероприятий</li> <li>– Новые направления получения прибыли</li> </ul>

Исходя из результатов SWOT-анализа, можно отметить сильные стороны компании: хорошую репутацию, огромный научный и производственный опыт в области пассажирских перевозок, высококвалифицированный персонал, предприятие известно в мире, а также стабильность финансового положения.

К недостаткам следует отнести: угрозу появления конкурентов и появления новых способов перевозок. Также существует возможность возникновения увеличения себестоимости перевозок, роста цен на энергоресурсы.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что в современных реалиях, наряду с быстроменяющимся рынком очень важно своевременно, а лучше заблаговременно, анализировать рынок [4]. Для решения данных задач прекрасно подходит стратегическое планирование.

Стратегическое планирование – это трудоемкий процесс, основанный на выборе ключевых целей организации, а также поиске кратчайших путей достижения данных целей. Данный процесс формирует базу для управленческих решений на ближайший период времени. Основным направлением стратегии планирования является обеспечение роста компании, как в финансовом направлении, так и имидж фирмы на рынке. Эффективность стратегического планирования находится в прямой зависимости от выбора направления развития, а также от качества проведения и полноты анализа. При помощи стратегии организация способна своевременно реагировать на изменения, как текущие, так и ожидаемые, а также не только снизить риски для организации, но и возможность получить из этого выгоду [5]. При грамотном планировании, определяются не только цели и сроки, но финансы необходимые для их реализации.

### Список литературы:

1. Лыкова Е.С., Мосинцев А.В. Основные направления снижения себестоимости грузовых перевозок на внутреннем водном транспорте / Экономика и предпринимательство. 2021. № 8 (133). С. 1139.
2. Лыкова Е.С. Предложения по совершенствованию системы управления качеством в организации // Инновационные технологии, экономика и менеджмент в промышленности. Сборник научных статей X международной научной конференции. Волгоград, 2021. С. 154
3. Лыкова, Е.С. Долгосрочное прогнозирование социально-экономического развития региона: основные подходы к совершенствованию / Е.С. Лыкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – Выпуск № 6 (ч.2) – с.246
4. Конфликт ценностей и экономических интересов в современной экономике // Лыкова Е.С., Лазутина А.Л., Овчинникова Т.М./ Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Международной научно-практической конференции: Нижегород. гос.техн.ун-т им.Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2016.
5. Лыкова, Е.С. Некоторые аспекты комплексной оценки относительной конкурентоспособности региона/Е.С. Лыкова // Проблемы и перспективы развития транспортных комплексов: материалы Пятых Прохоровских чтений, Н.Новгород: Изд-во «Автор», 2009. – С.112.

## ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF A TRANSPORT ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF JSC "FPK")

Elena S. Lykova, Julia M. Lipatova

*Abstract.* This topic is relevant and timely, since the correctly developed strategy for the development of the enterprise allows you to form the most reasonable development path and determine the stages of achieving the goals. The Joint -Stock Company “Federal Passenger Company” was chosen as an object of study.



*Keywords:* strategy, strategic development, strategic planning, transport enterprise, transport development directions.

