

УДК 338.47

**Лыкова Елена Сергеевна**<sup>1</sup>, доцент, к.э.н, доцент кафедры Экономики и менеджмента  
e-mail: 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.

## ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ТРАНСПОРТА (НА ПРИМЕРЕ АО «ФПК»)

*Аннотация.* Данная тема актуальна и своевременна, поскольку стратегическое планирование помогает наиболее полно проанализировать изменения рынка и на основании данных знаний сформировать наиболее обоснованную дорожную карту дальнейших действий. В статье предлагаются мероприятия по инновационному развитию, такие как: развитие маршрутной сети; закупка новых современных вагонов; увеличение количества двухэтажных вагонов, расширение деятельности, использование смежных бизнесов, туризм и доставка пассажиров «от двери до двери» и др. Далее приводится расчет экономической эффективности от реализации предлагаемых мероприятий.

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

Актуальность работы обусловлена тем, что на сегодняшний день очень важно своевременно, а лучше заблаговременно, анализировать рынок. Для решения данной задачи идеально подходит стратегическое планирование. Стратегическое планирование помогает наиболее полно проанализировать изменения рынка и на основании данных знаний сформировать дорожную карту дальнейших действий.

В качестве объекта исследования было выбрано Акционерное Общество «Федеральная Пассажирская Компания». АО «Федеральная пассажирская компания» - российская компания, предоставляющая услуги по перевозке пассажиров и груза багажа железнодорожным транспортом в дальнем сообщении. Численность сотрудников – 51,3 тыс. человек. В составе АО «ФПК» находится 10 региональных филиалов, 69 структурных подразделений и 6 дочерних компаний.

Стратегическое планирование предприятия подразумевает заблаговременное выполнение нескольких действий: необходимо детально изучить положение на рынке, конкурентоспособность, обеспеченность ресурсами и востребованность производимых товаров.

При правильном выборе стратегии, можно добиться высоких запланированных показателей, что способствует финансовой устойчивости.

Использование матрицы Ансоффа позволяет сформировать альтернативный набор стратегий для реализации на предприятии. На основании данной таблицы и проведенного ранее анализа, можно сделать вывод, что главной стратегией АО «ФПК» является укрепление своих позиций на существующем рынке. Для её воплощения, организации необходимо на существующем рынке и с зарекомендовавшим себя товаром выйти на

новый уровень, взять новый рубеж и завоевать новых клиентов. Так же, анализируя состояние компании, для её развития подойдет стратегия, направленная на сохранение (удержание) уже достигнутых позиций [1].

В текущем состоянии компания продолжит занимать лидирующие позиции на рынке, опасность для неё будут представлять лишь компании-конкуренты, которые усиливают свое влияние. При данной расстановке позиций целесообразнее всего отстаивать свое место, а также проведение усиления организации за счет дополнительных инвестиций.

Оборонительная стратегия используется в основном крупными компаниями. К сожалению, она не идеальна и имеет много «подводных камней». При её реализации необходима недюжая бдительность, а также постоянный мониторинг инновационного развития, как самого продукта, так и его производства [2]. При игнорировании данных правил, организация может перестать быть конкурентоспособной, что в итоге приведет к её краху.

Для полного анализа, в дополнение к общей стратегии необходимо также сформировать деловую и маркетинговую стратегии.

С целью улучшения эффективности деловой стратегии, при её формировании требуется принять во внимание следующие требования:

- цели определены и сформулированы;
- понимание цели, антураж всего коллектива для её достижения;
- наличие дополнительных сценариев в стратегии на случай форс-мажора, а также средств для воздействия на окружающую среду, при необходимости;
- эффективность выбранной стратегии напрямую зависит от качества самой защиты компании от агрессии конкурентов, повысить её можно путем улучшения сильных сторон, а также исключением слабых.

Кроме того, стратегическое планирование предполагает внедрение нескольких стратегических проектов для достижения поставленных целей. Данные 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.

Кроме того, во избежание подобных рисков, АО «ФПК» необходимо отслеживать отклонение от запланированных эффектов по всем стратегическим инициативам.

После выбора нужного курса развития, требуется сформировать план реализации. Данный план направлен на достижение общего стратегического плана [3].

Для определения будущего плана реализации, были проанализированы направления развития стратегии, и на их основе сформированы мероприятия. От реализации каждого мероприятия зависит результат стратегического планирования.

### ***1. Программа инновационного развития***

Основной целью программы инновационного развития служит создание научно-технических и технологических условий для достижения высокой эффективности деятельности компании, обеспечения перевозок пассажиров, багажа и грузобагажа, отвечающих высокому уровню требований к качеству и безопасности.

*Основные задачи программы инновационного развития:*

- ❖ повышение пассажирооборота;
- ❖ разработка современного подвижного состава, отвечающего наилучшим показателям (комфорт, надежность, скорость), совместно с передовыми вагоностроительными заводами, а также специалистами ВУЗов данной отрасли;
- ❖ сокращение затрат на себестоимость перевозок;
- ❖ использование передовых технологий и материалов при эксплуатации и ремонте подвижных составов, которые способствуют улучшению надежности и удешевлению обслуживания;
- ❖ совершенствование технологий автоматического управления перевозками, повышение уровня телекоммуникационных технологий;
- ❖ снижение затрат на энергию АО «ФПК»;
- ❖ увеличение степени удовлетворённости, а также клиентоориентированности потребителей.

## **2. Направления стратегического развития:**

### **Маршрутная сеть.**

В 2021 году была расширена маршрутная сеть двухэтажных поездов.

Двухэтажные поезда появились на нескольких направлениях: от Москвы до Чебоксар (№ 72/71) и до Оренбурга (№ 137/138); от Санкт-Петербурга до Белгорода (№ 29/30), до Костромы (№ 43/44) и до Анапы (№ 277/278).

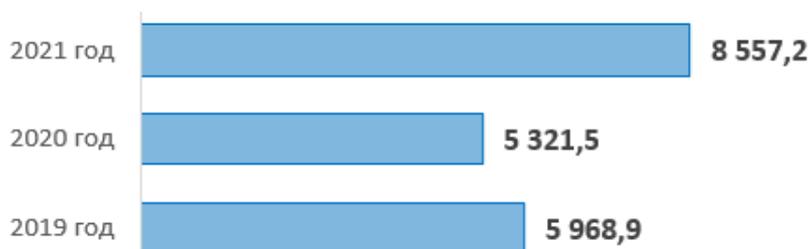


Рисунок 1 – Статистика количества, перевезенных пассажиров двухэтажными вагонами за 2019-2021 год (тыс. человек).

Также в 2021 году были запущены две пары поездов сообщения ближнего зарубежья (до станции Минск), скоростными составами «Ласточка».

Предлагается не останавливаться на данных достижениях и продолжить развитие маршрутной сети.

### **Парк.**

*Закупка новых современных вагонов:*

- ❖ вагоны обновленных моделей для двух- и одноэтажного исполнения;
- ❖ развивающийся подвижной состав для растущих потребностей перевозок.

Рекомендуется закупка вагонного состава с улучшенными характеристиками:

- ❖ наличие просторного салона;
- ❖ отдельные, выделенные багажные зоны;
- ❖ удобство высадки и посадки (низкопольные вагоны);
- ❖ обеспеченность современными технологическими новшествами;
- ❖ наличие персонального пространства и индивидуального места отдыха;

В 2021 году уже закуплено 436 новых вагонов (346 одноэтажных и 90 двухэтажных), предлагается увеличить данное количество в 2023 году до 600 вагонов и до 800 в 2024 году.

### **Продуктовое предложение.**

Рекомендуется внедрение стандартизированного и унифицированного продуктового предложения.

Мероприятие подразумевает создание структурированных предложений для групп и классов потребителей. Для каждого класса пассажиров предусмотрены конкретные услуги, а также соответствующий тип подвижного состава, с определенным набором функционала.

#### **Мультимодальные услуги.**

В 2021 году АО «ФПК» занималась перевозками по семи основным направлениям.

В результате за 2021 год мультимодальными маршрутами перевезли порядка 44 тыс. пассажиров.

Данное направление является перспективным и рекомендуется и далее наращивать число мультимодальных услуг, а также более эффективное использование уже существующих маршрутов.

#### **Расширение деятельности, использование смежных бизнесов.**

С целью укрепления финансовой устойчивости АО «ФПК» рекомендуется увеличение разновидности деятельности, а также освоение смежных бизнесов, способствующих увеличению доходности:

- ❖ улучшение качества сервисного обслуживания потребителей;
- ❖ расширение железнодорожного туризма;
- ❖ освоение программы лояльности пассажироперевозки «от двери до двери»;
- ❖ улучшение логистики грузоперевозок и т. д.

Одним из примеров улучшения в данном направлении была реализация национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в апреле 2021 года. За время проведения данной кампании было перевезено более 80 тыс. пассажиров. «Сочи», «Байкальская сказка», «Жемчужина Кавказа» - самые известные из поездов данной компании.

Предлагается расширить данный проект и увеличить число поездов, а также количество направлений, например, Карелия, Камчатка, Золотое кольцо.

#### **Ориентация на «маленьких» пассажиров.**

С целью обеспечения максимального комфорта во время поездки пассажиров с детьми в 2021 АО «ФПК» были разработаны специализированные купе для маленьких путешественников.

Основная отличительная черта данного купе – это красочный, современный дизайн с применением отделки ярких цветов.

Существует возможность трансформации нижних спальных мест – в сидячие, для комфортной поездки днем. Приятным дополнением служит прикроватный столик с оформлением в формате шахматной доски. С учетом быстрого развития гаджетов купе оборудовано USB-портами, устройствами для беспроводной зарядки, а также стандартными розетками 220В. Для сохранности вещей предусмотрен индивидуальный сейф. Так же купе оборудовано климат контролем, с регулятором необходимой температуры.

При необходимости для безопасности маленьких путешественников спальные места можно оснастить страховочной сеткой, либо манежем.

На данный момент вагонами с такими купе оснащен только один поезд, предлагается далее развивать это направление и увеличивать их число.

#### **Улучшение системы питания.**

В современном мире активно используется сервис доставки товаров до клиента. Железнодорожный транспорт также развивается в данном направлении. Первым шагом на 50 станциях организован сервис по доставке еды до вагона, Для этого было подключено более 70 компаний общественного питания. Данным сервис уже успели оценить более 6 тысяч клиентов.

Оформляется заказ доставки довольно просто. Это можно сделать одним из удобных способов:



- ❖ первый - на сайте компании при оформлении электронного билета;
- ❖ второй - в приложении для мобильного телефона;
- ❖ третий – из собственного вагона, перейдя по ссылке (QR-код).

На поездах дальнего следования, компания АО «ФПК» также тестирует сервис предоставления общественного питания. В данной программе уже курсируют более 10 вагонов-бистро. На текущий момент такие вагоны используют четыре маршрута поездов. Обслуживает вагоны-бистро только высококвалифицированный персонал, который был обучен по специально подготовленной программе.

В меню новых вагонов-бистро используются блюда, имеющие высокую степень готовности. Меню основано на предпочтениях пассажиров, а также в соответствии с тенденциями современного питания.

Приготовление блюд происходит из продуктов высокого качества на специализированных предприятиях, под особым контролем высококлассных профессионалов. Процесс контролируется от закупки свежих продуктов, до запаковки готовых блюд.

Оформление столов также на высоком уровне. В сервировке применяют специализированные салфетки с брендом компании, изменена подача столовых приборов - сейчас их подают в индивидуальных конвертах. Изменен дизайн барной карты и меню.

По опросам пассажиров можно отметить положительные изменения в сфере предоставления питания. Сократилось время ожидания заказа, повысилось качество обслуживания. Из пожеланий клиентов меню было дополнено новыми блюдами.

Данная программа имеет много положительных отзывов. Предлагается увеличить число маршрутов, использующих вагоны-бистро, а также увеличить количество таких вагонов.

#### **Применение модульных вагонов.**

Организация АО «ФПК» занимается постоянным улучшением подвижного состава, одним из основных направлений являются пассажирские вагоны. При модернизации учитываются пожелания пассажиров, а также современные тенденции в отрасли вагоностроения.

Одной из разработок стало создание модульного плацкартного вагона. Главной особенностью данных вагонов является появление в пространстве комфортных мест, создающих персональное пространство и индивидуальные места отдыха за счет шторок и перегородок.

При данном решении сохраняется классическая расстановка мест, при этом пассажир сам вправе выбрать, как удобнее ему будет путешествовать: уединенно или в компании с другими пассажирами.

Основными отличительными изменениями стали:

- использование разграничительных штор;
- появление шкафа для хранения багажа;
- встроенные в боковое пространство лестницы для подъема на верхнюю полку;
- применение устройств для создания микроклимата у каждого пассажира.

Предлагается развитие в данном направлении, а именно увеличение использования полезного пространства. Это способствует добавлению еще одного места для пассажиров либо появлению отдельной душевой.

Еще одним из направлений модернизации - внедрение вагонов типа Push-pull (тяги – толкай)(рис.1). Основной отличительной чертой поездов данного типа является наличие кабины управления в хвостовом вагоне состава. При штатном движении поездная бригада располагается в самом локомотиве поезда, который тащит за собой состав. При движении назад, бригада перемещается в кабину управления (в хвост поезда, который выступает



теперь в роли головы состава) и оттуда производит контроль над составом, локомотив же трансформируется в буксир и толкает состав сзади.

В настоящее время в РФ таких поездов нет, локомотив на конечной станции просто переставляют на противоположную сторону поезда, что увеличивает время между рейсами и трудоемкость поездной бригады.



Рисунок 2 – Вагоны типа Push-pull  
**Переход на современные вагоны.**

*Преимущества использования современных вагонов:*

- использование светодиодных энергосберегающих ламп, что позволит снизить затраты на электроэнергию;
- применение двухвагонного сцепа – позволяет сократить количество обслуживающего персонала, и в последствии, использовать освободившиеся площади для комфорта перевозки пассажиров;
- установка современных «умных» биотуалетов;
- расширение габаритов - позволит увеличить высоту вагонов, тем самым улучшив комфортабельность пассажиров верхних полок;
- внедрение диагностической системы – поможет контролю за состоянием вагона в реальном времени;
- применение современной пневматической «подвески».

*Комфортное времяпрепровождение в вагоне достигается за счет:*

- улучшение интерьера, применение качественных материалов и интересных дизайнерских решений;
- применение улучшенных конструкций для снижения вибрации и шума в вагоне;
- бесплатный wi-fi;
- кнопка вызова проводника в каждом купе;
- использование столиков со складными боковыми частями;
- автоматические двери в салоне вагона;
- многофункциональная зона самообслуживания, в которой расположены вендинговый аппарат и автомат для приготовления питьевой воды (пурифайер) (рис.2 и рис.3).

Пурифайер внешне схож с обыкновенным кулером для воды, основное отличие – это входящая в его состав система фильтрации. Установка данной системы позволяет использовать проточную воду в качестве питьевой без кипячения



Рисунок 3 – Пурифайер



Рисунок 4 – Вендинговый аппарат

### **Обновление парка вагонов.**

В настоящее время в АО «ФПК» насчитывается 15 835 вагонов.

Характеристики подвижного состава сильно отличаются друг от друга:

- более 54% вагонного парка требуют замены (износ);
- в среднем возраст вагонов составляет 16-17 лет;
- только три четверти вагонов оснащены биотуалетами;
- оснащенность вагонов системой климат контроля (кондиционер) – 88%

Одним из направлений повышения пассажиропотока является оснащение вагонов кондиционерами и биотуалетами. Это мероприятие позволит улучшить качество обслуживания, что сделает поездку более комфортной.

## Динамика структуры вагонного парка, шт.

Тип вагона	Характеристика	Парк на 31 декабря 2020 г.	Прибыло	Выбыло	Парк на 31 декабря 2021 г.	Средний возраст вагонов на 31 декабря 2020 г., лет	Средний возраст вагонов на 31 декабря 2021 г., лет	Средний износ, %
Люкс	Купейный (купе с индивидуальным душевым модулем, умывальником и туалетной кабиной)	114	0	0	114	13,2	14,2	49,5
СВ	СВ (двухместное купе)	499	0	29	470	14,6	14,8	48,4
РИЦ	Купейный, европейского габарита	267	0	1	266	11,9	12,8	39,7
МИКС Т	Вагон с купе типа люкс и СВ	13	0	0	13	8	9	23,2
К	Купейный (четырёхместное купе)	7 576	195	758	7013	18,9	18,4	60,5
О	Плацкартный	6 569	95	115	6549	14,9	15,3	45,5
МО	Межобластной	637	0	38	599	15,1	15,4	51,5
Б	Багажный	166	0	54	112	21,9	22,6	75,8
Р	Вагон-ресторан	714	3	55	662	27	27	72,1
Прочие	Электростанции и служебно-технические вагоны	41	0	4	37	22,2	22,1	63,3
Итого		16 596	293	1 054	15 835	17,3	17,1	53,7

Как видно из таблицы, основная часть вагонов-ресторанов (662 вагона) имеет износ более 75%, купейные вагоны (7013 шт.) имеют износ более 60%, средний износ всех вагонов компании 54%. Данный факт очень негативно сказывается на имидже организации. Многие пассажиры предпочитают авто- или авиатранспорт, несмотря на их дороговизну и длительность нахождения в пути.

Предлагается модернизация действующего парка вагонов. Тем самым увеличивается комфорт поездки и снижается время в пути. Повышается привлекательность компании и, как следствие, растет пассажиропоток.

Из рисунка 12 видно, что среднее число пассажиров, перевезенных за год, колеблется в районе 80 млн.

При реализации стратегии планируется достижение пассажиропотока до пандемийного уровня. Это обусловлено расширением направлений путей следования, улучшением качества обслуживания, а также обновлением подвижного состава АО «ФПК».

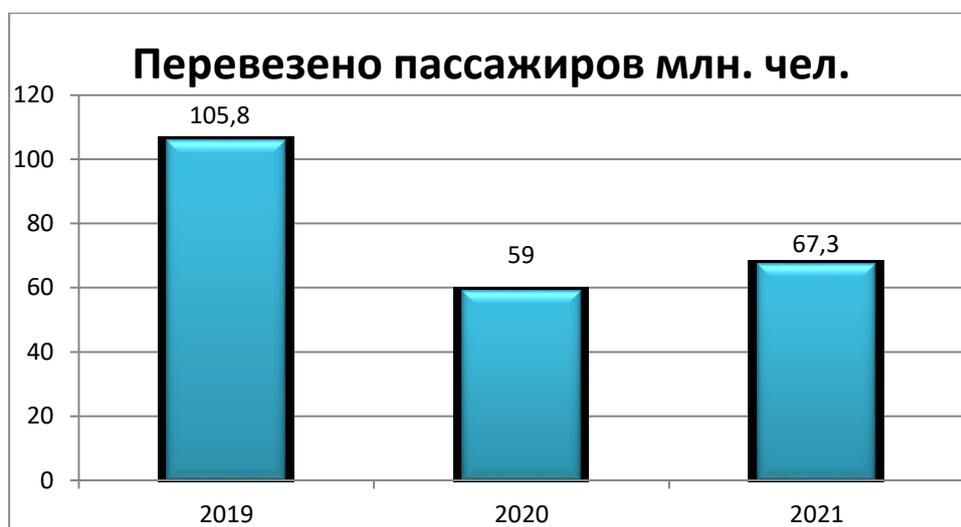


Рисунок 5 – Число пассажиров перевезенных ФПК 2019-2021 гг.

В результате проведения всех предлагаемых мероприятий к 2022 году прогнозируется возвращение пассажирооборота до предковидного уровня 2018-2019 года, а также последующее ежегодное увеличение пассажирооборота на 5-7%.

Выполним оценку экономической эффективности для разработанных мероприятий в составе стратегического планирования АО «ФПК». Для этого рассчитаем затраты на закупку новых вагонов, а также предлагаемый доход от увеличения пассажирооборота.

В ходе анализа стратегии разработан ряд мероприятий по улучшению качества обслуживания и привлечению пассажиров.

**1) Увеличение количества двухэтажных вагонов.**

За 2021 год «ФПК» закупили 90 двухэтажных вагонов – прирост пассажиропотока составил 3,2 млн. пассажиров.

Прогнозируется увеличение в 2022-2026 году пассажиропотока перевезённого данным направлением на 50%, т.е. на 1% ежегодно от общего числа пассажиров. Прогнозные данные отражены в таблице 2.

Таблица 2

**Прогнозируемые показатели роста пассажирооборота от применения двухэтажных вагонов**

Наименование показателя	Ед. изм.	Факт	Прогноз				
		2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Увеличение пассажирооборота (общее)	%	-	1	1	1	1	1
Увеличение пассажирооборота (двухэтажные вагоны)	%	-	50	50	50	50	50
Увеличение числа двухэтажных вагонов	Шт.	90	100	120	130	140	150

**2) Продуктовое предложение, мультимодальные услуги, детские купе.**

Клиентоориентированность компании позволила в 2021 году повысить количество перевезенных пассажиров на 0,1%. Достигнуто это было за счет внедрения мультимодальных услуг и размещения в вагонах детских купе.

Прогнозируется увеличение в 2022-2026 году пассажиропотока перевезённого за счет расширения данной программы на 0.5% ежегодно от общего числа пассажиров. Прогнозные данные отражены в таблице 3.

Таблица 3

**Прогнозируемые показатели роста пассажирооборота от применения мультимодальных услуг и детских купе**

Наименование показателя	Ед. изм.	Факт	Прогноз				
		2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Увеличение пассажирооборота (общее)	%	0,1	1	0.5	0.5	0.5	0.5
Число пассажиров, перевезенное мультимодальными услугами	Тыс. чел.	43,5	60	90	120	150	180
Количество поездов с использованием детских купе	Шт.	1	5	10	25	40	50
Увеличение доли продаж электронных билетов	%	-	70	80	85	90	95

**3) Улучшение системы питания и использование вагонов-бистро.**

Из статистики выявлено, что вагоны рестораны принесли компании доход от продаж за 2021 год 2.1 млрд. руб. От внедрения нового меню и новых вагонов-бистро прогнозируется увеличение выручки на 25% ежегодно, а также увеличение пассажиропотока на 0.3% ежегодно. Прогнозные данные отражены в таблице 4.

Таблица 4

**Прогнозируемые показатели роста пассажирооборота от улучшения системы питания и использования вагонов-бистро**

Наименование показателя	Ед. изм.	Факт	Прогноз				
		2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Увеличение пассажирооборота (общее)	%	-	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Доход от продажи в вагонах-ресторанах и вагонах-бистро	Млрд. руб.	2,1	2,6	3,25	4	5	6,25
Количество поездов с использованием вагонов-бистро	Шт.	11	15	25	35	55	70

**4) Расширение деятельности, использование смежных бизнесов.**

Расширение туристического направления, а также освоение услуги «от двери до двери» позволит увеличить престиж компании, а также повысить пассажиропоток. Прогнозные данные отражены в таблице 5.

Таблица 5

**Прогнозируемые показатели роста пассажирооборота от расширения деятельности и использования смежных бизнесов**

Наименование показателя	Ед. изм.	Факт	Прогноз				
		2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Увеличение пассажирооборота (общее)	%	-	0.1	0.3	0.5	0.7	1
Число пассажиров, перевезенное по проекту «Туризм»	Тыс. чел.	81	120	150	180	220	260
Число пассажиров, воспользовавшихся услугой «от двери до двери»	Тыс. чел.	-	50	150	300	500	1000

**5) Применение модульных вагонов.**

Использование данной концепции позволит улучшить комфортабельность поездки, вследствие чего увеличиться пассажирооборот. Прогнозные данные отражены в табл. 6.

Таблица 6

**Прогнозируемые показатели роста пассажирооборота от применения модульных вагонов**

Наименование показателя	Ед. изм.	Факт	Прогноз				
		2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Увеличение пассажирооборота (общее)	%	-	1	1	1	1	1
Число модульных вагонов	Шт.	-	80	100	120	150	180

**6) Переход на современные вагоны.**

В 2021 году уже закуплено 436 новых вагонов. Предлагается увеличить данное количество в 2022-2026 году. Более современные вагоны улучшат комфорт поездки и сделают её быстрее. Прогнозные данные отражены в таблице 7.

**Прогнозируемые показатели роста пассажирооборота от обновления парка вагонов**

Наименование показателя	Ед. изм.	Факт	Прогноз				
		2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Увеличение доли пассажиров (общее)	%	-	25	3	4	5	5
Обновление вагонного депо	шт.	436	500	600	750	900	1000

Для обновления общего парка требуется закупка 500 новых вагонов в 2022 году.

*Затраты на мероприятия при обновлении вагонного парка:*

Стоимость одного вагона составляет:

- купейного 42 млн. руб.;
- плацкартного 35 млн. руб.;
- вагона типа «СВ»- 39 млн. руб.;
- вагона класса типа «ЛЮКС» 50 млн. руб.;
- двухэтажного вагона- 83 млн. руб.

*Средняя стоимость одного вагона составит:*

$$(42+35+39+50+83)/5 = 49,8 \text{ млн. руб.}$$

*За 2022 год на закупку вагонов необходимо:*

$$500 * 49,8 = 24\,900 \text{ млн. руб.}$$

За 2021 год пассажирооборот в 67,3 млрд. пас-км. принес доходность 188,23 млрд. руб.

Рассчитаем доходность 1 млрд. пас-км.

*Доходность на 1 млрд. пас-км:*

$$188,23 / 67,3 = 2,79 \text{ млрд. руб.}$$

В 2022 году ожидается увеличение пассажирооборота до 97 млрд. пас-км. (на 29,7 млрд. пас-км.), то есть возврат к объему пассажиропотока до Covid-19.

*Ожидаемое увеличение доходности:*

$$29,7 * 2,79 = 83,1 \text{ млрд. руб.}$$

Затраты на закупку новых вагонов составят 24,9 млрд. руб.

*Повышение доходности с учетом затрат:*

$$83,1 - 24,9 = 58,2 \text{ млрд. руб.}$$

*Прогнозная доходность в 2022г. составит:*

$$188,23 + 58,2 = 246,4 \text{ млрд. руб.}$$

С 2023 года прогнозируется увеличение пассажирооборота на 5%, что составит 102 млрд. пас-км. Доходность составит 270 млрд. руб. С 2023 по 2026 год прогнозируется рост пассажирооборота на 6-7%.

Прогнозируемые улучшения от внедрения всех найденных мероприятий сведены в таблицу 8.

Из таблицы 8 можно сделать вывод о том к 2026 году вагонное депо будет обновлено на 3 286 вагонов или на 21% от общей численности. Выручка увеличится до 380 млрд. руб., т.е. почти вдвое. Пассажирооборот вырастет с 67,3 млрд. пас-км. до 97 млрд. пас-км. в 2022 году, а именно вернется к доковидным показателям и продолжит постепенно нарастать до 125 млрд. пас-км. к 2026 году. Чистая прибыль увеличится к 2026 году до 30 млрд. руб., что позволит направить её на дальнейшее развитие компании и укрепление позиций на рынке. Повысится престиж компании, что также плодотворно отразится на экономических показателях организации.

В ходе анализа финансового состояния АО «ФПК», а также разработки стратегии планирования, было найдено множество мероприятий по улучшению позиции компании

на рынке. При расчете экономической эффективности наблюдается положительная закономерность роста выручки компании.

На основании данных расчетов увеличения показателей выручки и пассажирооборота после выполнения мероприятий задач стратегического плана можно сделать вывод, что предлагаемые цели достижимы и подлежат реализации.

Таблица 8

**Прогнозируемые показатели роста ФПК 2021-2026 гг.**

Наименование показателя	Ед. изм.	Факт	Прогноз				
		2021 г	2022 г	2023 г	2024 г	2025 г	2026 г
Доход от продажи в вагонах-ресторанах и вагонах-бистро	Млрд. руб.	2,1	2,6	3,25	4	5	6,25
Число пассажиров, воспользовавшихся услугой «от двери до двери»	Тыс. чел.	-	50	150	300	500	1000
Количество поездов с использованием вагонов-бистро	Шт.	11	15	25	35	55	70
Увеличение доли продаж электронных билетов	%	-	70	80	85	90	95
Обновление вагонного депо	шт.	436	500	600	750	900	1000
Увеличение числа двухэтажных вагонов	Шт.	90	100	120	130	140	150
Число пассажиров, перевезенное по проекту «Туризм»	Тыс. чел.	81	120	150	180	220	260
Увеличение доли пассажиров (общее)	%	-	31	5	6	7	7
Пассажирооборот	млрд. пасс-км	67,3	97	102	108	116	125
Выручка от реализации	млрд. руб.	188	246	270	300	335	380
Расходы по основной деятельности	млрд. руб.	203,6	228,5	246	275	308	350
Чистая прибыль	млрд. руб.	-5,4	17,5	24	25	27	30

**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. Методы прогнозирования функционирования и развития социально-экономических процессов: иерархия и оценка / Е.С. Лыкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – Выпуск № 6 (ч.2). – с.79-85 (0,4 п.л., №2139 перечня ВАК, действующего до 01.12.2015)

## **THE MAIN DIRECTIONS OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF JSC "FPK")**

Elena S. Lykova, Julia M. Lipatova

*Abstract.* This topic is relevant and timely, since strategic planning helps to most fully analyze market changes and, based on knowledge data, form the most reasonable road map of further actions. The article offers innovative development measures, such as: development of a route network; purchase of new modern wagons; An increase in the number of two -story wagons, the expansion of activity, the use of related businesses, tourism and delivery of passengers “from the door to the door”, etc. The following is the calculation of economic efficiency from the implementation of the proposed measures.

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

