

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

«__» _____ 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

Экономическая эффективность проекта «Городская электричка» филиала
ОАО «РЖД» – Красноярской железной дороги

Руководитель	_____	<u>д-р экон. наук,</u> <u>профессор</u>	<u>А.В. Григорьев</u>
Выпускник	_____		<u>И.А. Мацкевич</u>

Красноярск 2024

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме: «Экономическая эффективность проекта «Городская электричка» филиала ОАО «РЖД» – Красноярской железной дороги» содержит 80 страниц текстового документа, 10 рисунков, 4 таблицы, 3 формулы, 5 приложений, 34 использованных библиографических источника.

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫЙ ТРАНСПОРТ, ОЦЕНКА, СТРАТЕГИЯ, ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ПАССАЖИРСКИЕ ПРЕВОЗКИ.

Объект исследования – Красноярская железная дорога – филиал открытого акционерного общества «Российские железные дороги».

Цель исследования – оценка экономической эффективности проекта «Городская электричка» Красноярской железной дороги.

Задачи работы:

- изучить тенденции развития железнодорожного транспорта в целом и пассажирского железнодорожного транспорта внутри городских агломераций в частности;
- провести анализ деятельности Красноярской железной дороги;
- провести оценку экономической эффективности проекта «Городская электричка» Красноярской железной дороги;
- разработать и обосновать предложения по повышению эффективности проекта «Городская электричка» Красноярской железной дороги.

В результате исследования деятельности Красноярской железной дороги, а также проекта «Городская электричка», были выявлены проблемы, связанные с экономической эффективностью данного проекта. В итоге были разработаны, обоснованы и оценены предложения по повышению эффективности проекта «Городская электричка».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Тенденции развития железнодорожного транспорта и пассажирского железнодорожного транспорта внутри городских агломераций.....	6
1.1 Тенденции развития железнодорожного транспорта	6
1.2 Тенденции развития пассажирского железнодорожного транспорта внутри городских агломераций.....	14
2 Анализ деятельности Красноярской железной дороги	25
2.1 Общая характеристика КрасЖД.....	25
2.2 Анализ хозяйственной деятельности КрасЖД.....	27
2.3 Стратегический анализ деятельности КрасЖД	32
3 Экономическая эффективность проекта «Городская электричка» и разработка предложений по ее повышению.....	56
3.1 Общая характеристика проекта «Городская электричка»	56
3.2 Экономическая эффективность проекта «Городская электричка».....	61
3.3 Разработка предложений по повышению эффективности проекта «Городская электричка».....	69
Заключение.....	74
Список использованных источников.....	76
Приложение А Объем вагонокилометровой работы МВПС КрасЖД при назначении дополнительных 10 пар поездов	81
Приложение Б Показатели работы МВПС КрасЖД в пригородном сообщении при назначении дополнительных 10 пар поездов.....	82
Приложение В Финансовая модель проекта «Городская электричка» КрасЖД	84
Приложение Г План по управлению рисками проекта «Городская электричка» КрасЖД	85
Приложение Д Финансовая модель проекта «Городская электричка» КрасЖД с учетом реализации мероприятий по повышению его эффективности	86

ВВЕДЕНИЕ

Развитие пригородных железнодорожных перевозок является одним из ключевых направлений в сфере общественного транспорта, особенно в условиях увеличения пассажиропотока. В целом развитие железнодорожной инфраструктуры с социальной стороны обусловлена потребностью снижения выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, посредством снижения транспортной загрузки внутригородских автодорог, а также отсутствием в пешей доступности посадочных платформ на отдельных участках дороги, что не позволяет жителям отдельных микрорайонов Красноярска пользоваться услугами пригородного железнодорожного транспорта и, соответственно, реализовать потребность населения в транспортной доступности.

Актуальность выбранной темы исследования в рамках выпускной квалификационной работы заключается в необходимости оценки экономической эффективности проекта развития пригородной железнодорожной инфраструктуры с учетом отраслевых особенностей, таких как низкая эффективность инвестиций, значительная продолжительность инженерных изысканий, проектирования, строительства, ввода в эксплуатацию и выхода на проектную мощность.

Объектом исследования является Красноярская железная дорога – филиал открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Предметом исследования – проект «Городская электричка», реализуемый на Красноярской железной дороге.

Целью данной работы является оценка экономической эффективности проекта «Городская электричка». Для достижения поставленной цели, сформулированы следующие задачи:

- изучить тенденции развития железнодорожного транспорта в целом и внутри городских агломераций в частности;
- провести анализ деятельности Красноярской железной дороги;

- провести оценку экономической эффективности проекта «Городская электричка»;
- разработать и обосновать предложения по повышению эффективности проекта «Городская электричка».

1 Тенденции развития железнодорожного транспорта и пассажирского железнодорожного транспорта внутри городских агломераций

1.1 Тенденции развития железнодорожного транспорта

Железнодорожный транспорт представляет собой сложную и многофункциональную систему, включающую в себя производственные, экономические и социальные аспекты. Эта система включает в себя не только физическую инфраструктуру, такую как рельсы, вагоны и станции, но и широкий спектр деятельности, от управления грузовыми и пассажирскими перевозками до обслуживания клиентов.

Этот вид транспорта можно рассматривать как отдельную отрасль национальной экономики, играющую значительную роль в её функционировании. Он действует как основная движущая сила для многих других отраслей, обеспечивая транспортировку товаров, людей и услуг по всей стране. Кроме того, железнодорожный транспорт является важной частью цепочки создания стоимости товаров в сфере обращения, поскольку он связывает производство с конечными потребителями и обеспечивает эффективное распределение ресурсов.

Качество и эффективность работы железнодорожного транспорта играют критическую роль, оказывая прямое влияние на социально-финансовые перспективы страны. Эти два фактора оказывают существенное влияние на способность страны эффективно выполнять свои ключевые функции. Среди этих функций – обеспечение государственного суверенитета, удовлетворение потребностей населения в транспортных услугах, стимулирование развития региональной экономики, а также повышение уровня ресурсной независимости и конкурентоспособности страны на международной арене. Важно отметить, что железнодорожный транспорт является сферой, которая требует непрерывного совершенствования и

модернизации. Без этого прогресса темпы экономического роста страны могут значительно замедлиться, что подчеркивает важность инвестиций и инноваций в этом секторе [1].

В современном мире инновации и технологическое развитие играют ключевую и неотъемлемую роль во всех сферах жизни, включая сферу транспортных услуг. Они не только способствуют увеличению производительности труда, позволяя работникам справляться с их обязанностями эффективнее, но и снижают затраты на эксплуатацию и управление, что делает транспортные услуги более доступными для большего числа людей. Кроме того, инновации и технологическое развитие повышают качество предоставляемых транспортных услуг, что делает их более привлекательными для клиентов. Это, в свою очередь, способствует усилению позиций железнодорожного транспорта на рынке транспортных услуг, что помогает укрепить его конкурентное положение. Повышение роли железнодорожного транспорта в экономике страны способствует ее общему развитию и улучшению общего состояния экономики страны [2].

ОАО «РЖД» является крупнейшей железнодорожной компанией в России, обслуживающей огромную сеть перевозок по всей стране. Учитывая этот факт, дальнейшее рассмотрение общеотраслевых тенденций в области железнодорожных перевозок становится очевидным через призму деятельности именно этой компании. Она играет ключевую роль в развитии отрасли, а ее стратегии и инициативы часто служат отражением общих направлений движения рынка.

В современных условиях, когда экономика активно трансформируется, ОАО «РЖД» не только приспосабливается к изменениям, но и играет активную роль в этом процессе. Компания активно взаимодействует и сотрудничает с органами государственного управления, ставя перед собой амбициозные цели по модернизации и усовершенствованию железнодорожной инфраструктуры. Это не просто улучшение существующего состояния вещей, но и важный шаг вперед в развитии отрасли. Этот процесс также играет ключевую роль в

усилении экономических связей между различными регионами России, способствуя их экономическому росту и стабильности. В рамках этого процесса, особое внимание уделяется продвижению мультимодальных перевозок, которые представляют собой эффективное сочетание различных видов транспорта. Это не только дает возможность оптимизации логистических процессов, но и обеспечивает большую доступность и удобство для пассажиров и грузоперевозчиков. Кроме того, активно развивается сеть скоростных перевозок, что позволяет обеспечить более быстрое и удобное перемещение пассажиров и грузов, улучшая тем самым качество обслуживания и удовлетворенность клиентов [3].

Так, в 2023 году ОАО «РЖД» продолжает работу над проектами по развитию железнодорожной инфраструктуры, что позволяет увеличить провозную способность на Восточном полигоне железных дорог до 158 млн тонн, в направлении Северо-Западного бассейна до 145 млн тонн и Азово-Черноморского бассейна до 125 млн тонн. В тоже время компания работает над увеличением пропускной способности инфраструктуры для повышения объемов транзитных перевозок контейнеров, инновационного развития технологических процессов и увеличения длины квантовой сети до 2 500 км [4].

Компания активно работает над улучшением услуг в области пассажирских перевозок на рынке, осуществляя обновление парка вагонов для обеспечения более высокого уровня комфорта для пассажиров. Улучшение взаимодействия с клиентами становится ключевым приоритетом, что включает в себя развитие личного кабинета на веб-сайте и усовершенствование мобильных приложений для обеспечения максимального удобства и доступности информации. Кроме того, компания делает ставку на создание более доступной среды для всех своих клиентов. В 2023 году пассажиропоток превысил 1,2 млрд пассажиров, что свидетельствует о значительном росте [5]. Также было запущено 19 новых маршрутов для улучшения доступности пригородных железнодорожных перевозок, что

является важным шагом в сторону удовлетворения потребностей пассажиров и расширения сферы обслуживания.

ОАО «РЖД» занимается не только активной работой по улучшению качества своих услуг, но и тратит значительные усилия на повышение уровня комфорта для своих пассажиров, активно внедряя современные цифровые технологии и сервисы. В эпоху, когда цифровые технологии проникают во все сферы нашей жизни и охватывают все больше и больше аспектов нашей повседневной жизни, например, 76% билетов ОАО «РЖД» приобретаются через электронные сервисы. Это могут быть как официальный сайт компании, так и ее мобильное приложение.

Компания придает огромное значение обеспечению детских перевозок до мест отдыха. В течение последних восьми лет, в период летних каникул, для детей в возрасте от 10 до 17 лет предоставляются скидки на проезд, составляющие 50%. Это позволяет семьям чаще путешествовать и наслаждаться отдыхом. Такая политика является еще одним подтверждением стремления ОАО «РЖД» к созданию комфортных условий и обеспечению доступности своих услуг для всех категорий пассажиров, несмотря на их возраст или финансовое положение [6].

Также ОАО «РЖД» предоставляет пассажирам лучший подвижной состав. За последние 20 лет было приобретено около 21 тыс. вагонов дальнего следования и 9,5 тыс. вагонов пригородного сообщения отечественного производства [6]. В дополнение, ОАО «РЖД» активно обновляет свой парк электропоездов. В 2022 году было приобретено 140 вагонов электропоездов «Ласточка», 220 вагонов электропоездов серий ЭПЗД и ЭП2Д, 26 вагонов рельсовых автобусов серии РА-3 и 157 вагонов локомотивной тяги. Новый подвижной состав был запущен в пригородном сообщении в 34 регионах РФ [6].

Пассажиропоток на туристических маршрутах в 2022 году составил 350 тыс. человек. В 2023 году холдинг предлагал 37 межрегиональных туристических железнодорожных маршрутов, охватывающих более 40

регионов России. Особым спросом у пассажиров пользуются такие направления как «Жемчужина Кавказа», «В Карелию», «Серебряный маршрут», «Зимняя сказка» и «Байкальский экспресс». Также доступно 25 пригородных туристических маршрутов в 24 регионах страны. Некоторые туристические поезда совпадают с памятными датами или массовыми мероприятиями, такими как «К Дню Победы», «Грушинский экспресс», «Лыжная стрела» и др. [6].

ОАО «РЖД» активно вкладывает значительные средства в повышение уровня комфорта на туристических маршрутах. Для удобства путешественников продажа билетов на туристические поезда начинается за 120 дней до отправления, что позволяет заранее спланировать путешествия и сделать их максимально комфортными и продуманными. В 2023 году, кроме двух карельских поездов, в которых уже были предусмотрены обзорные вагоны, еще четыре туристических поезда были обновлены и получили обзорные вагоны.

Если рассматривать сегмент грузовых перевозок, можно заметить, что несмотря на беспрецедентное санкционное давление, компания смогла успешно изменить баланс международных перевозок в пользу дружественных стран. Кроме того, компания смогла достичь положительной динамики в перевозке грузов на внутренних линиях. Это стало возможным благодаря переориентации грузопотоков на более прибыльные и эффективные маршруты, развитию альтернативных цепей поставок и освоению новых логистических маршрутов. Это позволило компании оставаться устойчивой и продолжать расти в сложных условиях [2].

Современные тенденции социально-экономического развития России ярко иллюстрируют не только уникальные возможности и вызовы, но и подчеркивают критическую важность формирования долгосрочных приоритетов для таких крупных организаций, как ОАО «РЖД». В этом контексте, к основным задачам компании можно отнести реализацию комплексных проектов по модернизации железнодорожной инфраструктуры.

Это становится особенно актуальным и важным в свете текущих потребностей экономики и изменяющихся потребностей общества. Учитывая это, необходимо продумать детальный план действий, который бы удовлетворял текущие требования и одновременно обеспечивал устойчивое будущее для компании и российской железнодорожной системы в целом.

Одним из наиболее заметных и важных примеров изменений, которые происходят сегодня в экономике и торговле страны, является активное изменение ориентации внешнеторговых грузопотоков. Это включает в себя не только те грузопотоки, которые обслуживаются с помощью различных видов транспорта, но и конкретно те, которые обслуживаются железнодорожным транспортом. Это означает, что наша страна старается расширить и диверсифицировать свои торговые связи, а также оптимизировать и модернизировать свои транспортные системы, чтобы лучше отвечать на эти изменения.

В контексте сокращения экспорта из России в страны Евросоюза в 2022 году, мы наблюдаем значительное увеличение объемов поставок в страны, которые ранее не были основными торговыми партнерами России. Речь идет о таких странах, как Китай, Турция и Индия. Это динамичное увеличение на 83,2 млн тонн по сравнению с 2021 годом, что в процентном выражении составляет рост на 31%, подчеркивает наличие активной переориентации на новые рынки. Эти данные свидетельствуют о том, что российская экономика активно ищет новые пути и стратегии для развития внешней торговли. Данная переориентация на новые рынки требует значительной адаптации экономических и торговых стратегий, с учетом специфики и потребностей этих рынков. Это важный момент, который нужно учесть при планировании и формировании будущих экономических и торговых стратегий [7].

Также, в контексте перенаправления экспортных грузопотоков из Европы в восточном направлении, инфраструктура Байкало-Амурской магистрали (БАМ) и Транссиба используется на полную мощность, что подчеркивает их ключевую роль в обеспечении транспортных потоков.

Использование железнодорожной инфраструктуры, направленной к портам Азово-Черноморского бассейна, стимулирует рост грузоперевозок в страны Ближнего Востока, Северной Африки и Индию, расширяя тем самым географию экспорта. В связи с необходимостью обеспечения дополнительных объемов перевозок в сообщении с Турцией и странами Южной Азии и Персидского залива, активно используется и расширяется инфраструктура международного транспортного коридора «Север-Юг». Это подтверждает стремление к диверсификации транспортных маршрутов и увеличению объемов международных перевозок.

ОАО «РЖД» занимает лидирующие позиции в мире по густоте перевозок, в этом отношении компания уникальна. Она также занимает второе место в мире по общему грузообороту, обеспечивая около трети всего мирового железнодорожного грузооборота. Это огромный вклад в мировую экономику. Каждый год компания обеспечивает 87% грузооборота страны, если не считать трубопроводный транспорт, и 48% с его учетом. Это подтверждает ключевую роль ОАО «РЖД» в обеспечении экономики России.

В целом, проекты по развитию железнодорожной инфраструктуры в России, включающие экспортно-импортные и внутренние перевозки, являются одним из ключевых приоритетов национальной транспортной политики. Эти проекты важны не только для укрепления и усиления экономической безопасности страны, но и для привлечения дополнительной грузовой базы к транспортной сети. Они играют важную роль в поддержании социально-экономического развития регионов и страны в целом. Развитие железнодорожной инфраструктуры имеет неопределимое значение для улучшения качества перевозок, увеличения производительности труда и создания новых рабочих мест, что в свою очередь способствует общему экономическому росту.

Также компания в последние годы активно работает над тем, чтобы стать более экологичной, стремясь к ресурсосбережению и минимизации воздействия на окружающую среду. В 2021 году компании удалось сократить

выбросы парниковых газов на 45% по сравнению с 1990 годом, что значительно превышает национальную цель сокращения на 30% к 2030 году. Эти усилия способствуют достижению 13 из 17 целей устойчивого развития ООН [8]. За последние четыре года, благодаря реализации экологической стратегии, компания смогла сократить выбросы в атмосферу от стационарных источников на 26%, сбросы загрязненных сточных вод на 22,7%, а также увеличить объем переданных на утилизацию отходов бумаги, стекла и пластика на 42% [6].

В заключение, можно сказать, что ОАО «РЖД» играет важнейшую роль в экономическом и социальном развитии России. Ее активная работа над усовершенствованием услуг, включая улучшение качества и комфорта пассажирских перевозок и развитие железнодорожного туризма, является примером их стремления к прогрессу и инновациям. ОАО «РЖД» также активно адаптируется к изменяющимся условиям внешней торговли, ориентируясь на новые рынки и потребности. Это говорит о способности быть гибкими и реагировать на новые вызовы, что является важным фактором для любой современной организации. Важность вклада ОАО «РЖД» в укрепление экономической безопасности страны не может быть недооценена. Развитие железнодорожной инфраструктуры, увеличение пропускной способности и эффективность работы железнодорожного транспорта являются ключевыми факторами в обеспечении стабильности и надежности экономики страны. Также стоит отметить стремление компании к экологической ответственности, сокращению выбросов парниковых газов и ресурсосбережению. Все это говорит о их участии в достижении целей устойчивого развития и их признании важности сохранения нашей планеты для будущих поколений.

Все эти факторы свидетельствуют о том, что ОАО «РЖД» вносит значительный вклад в социально-экономическое развитие Российской Федерации. Это становится возможным благодаря непрерывным усилиям и постоянной работе компании над улучшением своих услуг. Производительность и эффективность компании, ее стремление к инновациям

и улучшению качества услуг делает ее незаменимым участником в этом процессе.

1.2 Тенденции развития пассажирского железнодорожного транспорта внутри городских агломераций

Практически все мегаполисы в мире сталкиваются с проблемой огромного пассажиропотока, особенно в часы пик. В самых густонаселенных и оживленных городах, таких как Москва или Санкт-Петербург, эта задача в значительной степени решается с помощью эффективной системы метро. Однако в менее крупных городах, где метро может быть не настолько развитым или отсутствовать вовсе, ключевую роль в обработке пассажиропотока играет железная дорога. Во многих таких городах России была выполнена непростая, но важная задача – интеграция пригородных маршрутов в сеть городского общественного транспорта. Это позволило улучшить доступность и удобство транспорта для многих граждан, облегчив тем самым их ежедневные поездки.

При анализе вопросов, связанных с транспортом в агломерациях, исходная точка всегда заключается в признании важности конкуренции. Убежденность в том, что конкуренция позволяет оптимизировать затраты транспортных организаций, способствует повышению качества услуг и обеспечивает необходимую эффективность перевозок. Это ключевой фактор, который учитывается при изучении этой сложной проблемы. В результате анализа можем прийти к выводу, что с развитием агломераций в структуре пассажирских перевозок начинает преобладать личный транспорт. Это в свою очередь приводит к снижению эффективности общественного транспорта. С увеличением объемов трафика улично-дорожная сеть (УДС) становится все более перегруженной, а новые районы остаются без налаженных транспортных сообщений. Это явление считается действительно важным для изучения и учета при планировании транспортной инфраструктуры.

Безусловно, гармонизация разных видов транспорта в рамках одного мультимодального маршрута требует централизованной организации, координации и соответствующего регулирования. В настоящее время существуют объективные предпосылки для тесного взаимодействия и координации всех видов транспорта, что позволяет обеспечить их согласованное развитие, особенно на определенных маршрутах.

Уровень развития транспортной инфраструктуры в агломерациях определяется постоянно возрастающей мобильностью населения. Это, в свою очередь, требует своевременного реагирования городских и областных властей на растущие запросы населения к скорости перемещения и качеству транспортных услуг.

Необходимо признать, что межвидовая конкуренция транспортных организаций не является эффективной. В этом контексте стоит учесть различия в интенсивности и регулярности пассажиропотоков по разным направлениям. Кроме того, важно осознать необходимость приоритетного развития высокоэффективного рельсового транспорта, который играет ключевую роль в обеспечении эффективного и надежного транспортного обслуживания.

Кооперация и построение смешанных маршрутов перевозки, которые могут обеспечить эффективность транспортных сообщений при увеличении численности населения, могут быть осуществимы при определенных условиях. Эти условия относятся к уровню развития инфраструктуры, уровню доступности транспортных средств и способности государственных и частных организаций сотрудничать в этом направлении. Следует отметить, что следующие условия являются необходимыми для создания системы транспортных сообщений, которая может адекватно реагировать на растущие потребности населения в условиях увеличения численности населения [9]:

- регулирование и контроль развития транспортных систем городскими и региональными органами власти;
- приоритетное развитие общественного транспорта;

- стимулирование согласованного взаимодействия видов транспорта и транспортных организаций;
- развитие транспортно-пересадочных узлов и иной инфраструктуры сопутствующих услуг, например «перехватывающих» парковок для личных автомобилей и велосипедов и их аренды;
- формализация мультимодальных перевозок, других форм комплексных транспортных услуг, в частности по единому проездному документу;
- развитие скоростного, преимущественно рельсового транспорта для освоения интенсивных регулярных пассажиропотоков;
- развитие цифровых технологий перевозок и сопровождающих их сервисов.

Существуют определенные объективные проблемы, которые мешают более эффективному использованию железнодорожного транспорта в городских агломерациях. В первую очередь, это уменьшение объема транспортных заказов, которые ведут к снижению интенсивности использования железнодорожного транспорта. Это связано с разницей в стоимости услуг пригородной железнодорожной компании в смежных регионах. Попытки оптимизировать этот процесс могут столкнуться с рядом препятствий, включая различные административные и организационные барьеры, что делает эту задачу чрезвычайно сложной. Однако, несмотря на все эти трудности, поиск решений для улучшения эффективности использования железнодорожного транспорта остается важной задачей, которую необходимо решать в рамках устойчивого развития городских территорий.

В различных субъектах Российской Федерации существуют разные подходы к формированию заказа на перевозки, что в значительной степени тормозит формирование ее единого экономического и транспортного пространства. Одним из ключевых факторов, влияющих на эту ситуацию, является значительная доля «льготных» пассажиров в структуре общего пассажиропотока, которая превышает 40%. Это, в свою очередь,

сопровождается низкой ценовой эластичностью спроса на перевозки этих пассажиров. В результате, отсутствуют экономические стимулы для снижения затрат пригородной пассажирской компании (ППК), что влечет за собой сохранение высоких тарифов на перевозки [9].

В настоящее время существующий порядок взаимодействия пригородных пассажирских компаний (ППК) с Открытым акционерным обществом «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»), которое является владельцем инфраструктуры и тяги, создает определенные трудности и усложняет процесс интеграции. В структуре затрат ППК значительную часть (более 70%) составляют расходы, связанные с оплатой аренды, эксплуатацией и обслуживанием подвижного состава, а также других услуг, предоставляемых ОАО «РЖД». К сожалению, пригородные пассажирские компании не имеют возможности реально воздействовать на эту категорию затрат, поскольку ОАО «РЖД» занимает естественно-монопольное положение на рынке услуг локомотивной тяги.

Решением многих из вышеперечисленных стал проект «Городская электричка», который уже реализуется в 20-ти крупных городах страны: Москве, Санкт-Петербурге, Владивостоке, Волгограде, Воронеже, Екатеринбурге, Казани, Калининграде, Краснодаре, Красноярске, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Перми, Ростове-на-Дону, Самаре, Сочи, Тамбове, Тюмени, Уфе и Ярославле. В ОАО «РЖД» утверждают, что есть возможность внедрения проекта еще в примерно 10-ти городах, но столкнулись с проблемой дорогостоящих проектов и ограничениями строительства новой инфраструктуры [10].

Несмотря на то, что общий объем перевозок в стране пока еще не достиг прежних максимальных показателей 2019 года, в некоторых регионах он уже не только достиг, но и превысил эти значения. Такой успех был достигнут там, где активно используются новейшие инновации в области подвижных составов, а также там, где местные власти применяют свежие и новаторские подходы к организации движения. Например, в Ивановской области было

принято решение заменить все старые пригородные поезда на новые, более современные рельсовые автобусы. Это, в свою очередь, привело к значительному увеличению перевозок – на 43% по сравнению с предыдущим периодом [10].

В Красноярске наблюдается ежегодное увеличение пассажиропотока на «Городских электричках» на 15-20% благодаря усилиям ОАО «РЖД». Это результат сознательной и целеустремленной работы компании, которая признает важность обеспечения надежного и эффективного транспортного обслуживания для жителей и гостей города.

В Новосибирске успешно введены в эксплуатацию шесть новых маршрутов общественного транспорта, которые исходят от недавно открытой остановочной платформы «Пригородный простор». Этот инновационный проект был разработан с целью улучшения связи между отдаленными микрорайонами городской агломерации, что является значительным прогрессом в системе городского транспорта. С момента запуска проекта, пассажиропоток значительно увеличился, достигая практически 1 тысячи пассажиров в день, что подтверждает его эффективность и востребованность среди жителей города.

В Челябинске активно внедряется проект «Городской электрички», который обещает охватить практически все районы и окраины городской агломерации, превратив железнодорожную сеть в основную артерию транспортной системы города. На первом этапе реализации проекта планируется запуск маршрутов, которые будут пролегать через Сосновский район, Копейск, а также другие важные районы. Это позволит обеспечить удобный и быстрый доступ к ключевым точкам города. Второй этап проекта предусматривает обновление подвижного состава, что будет способствовать улучшению качества предоставляемых услуг и повышению комфорта пассажиров.

В Ростове-на-Дону за 2023 год «Городская электричка» перевезла не менее 200 тысяч пассажиров. Это число представляет собой увеличение в 2,3

раза по сравнению с прошлым годом. Кроме того, была проведена модернизация вокзалов, что обеспечило более комфортные и безопасные условия для пассажиров. Также был осуществлен ремонт дорог, что повысило надежность и эффективность транспортной системы в целом.

Эксперты в области железнодорожного транспорта также заявляют о его необходимости. Так, Энвер Мамаев, заведующий кафедрой «Логистика и управление транспортными системами» Ростовского государственного университета путей сообщения, сказал: «Городская электричка» оказалась востребованной в жилых зонах рядом с железной дорогой. В Ростове-на-Дону «Городская электричка» работает только по будням, охватывая 18 остановочных пунктов с 40 пассажирскими платформами и двумя вокзалами. Однако главная проблема заключается в выделении дополнительных «окон» в расписании поездов, которые проходят по действующим железнодорожным веткам» [10].

Однако, Кирилл Янков, председатель «Союза пассажиров России», обсуждая перспективы городского рельсового транспорта в различных регионах России, отметил: «Не все проекты «Городская электричка» можно считать успешными. При реализации таких проектов важно учитывать график и частоту движения электропоездов, топологию сети и наличие остановок в «пассажирообразующих точках», то есть там, где имеет смысл разместить дополнительные остановки из-за высокого спроса пассажиров» [10].

«Городскую электричку» иногда называют «наземным метро». Хотя в пригороде и в метрополитене провозная способность электроподвижного состава вполне сопоставима, на деле организация пригородного движения в тактовом режиме – сложная задача. Железнодорожная отрасль консервативнее метро. В Москве на МЦК удалось достичь движения электропоездов с интервалом в 4-7 минут. В метрополитене, для сравнения, интервал движения электропоездов в среднем составляет 1,5 мин. Сокращение интервала движения электричек осложняется тем, что поезда международного и дальнего следования, движущиеся по тем же линиям, что и электрички, имеют

приоритет в движении. Все железнодорожные линии в городе заканчиваются на железнодорожном вокзале, который не всегда находится в его центральной части. Это означает, что маршруты электричек не всегда покрывают наиболее популярные места. Из-за того, что железная дорога часто проходит через городские окраины и промышленные зоны, специалисты не всегда могут точно предсказать поток пассажиров и определить удачное место для транспортно-пересадочных узлов (ТПУ).

Основываясь на некоторых ошибках при проектировании и реализации «Городской электрички» в некоторых агломерациях, Янков подробно рассмотрел примеры Рязани и Тамбова. Он отметил, что важно уделять внимание удобным пересадкам на пересечении метро и железнодорожных линий. Современные ТПУ должны быть компактными и удобными для пассажиров. Если удастся решить проблему неудобных стыковок на пути, «Городская электричка» станет более предпочтительным вариантом для пассажиров [10].

Создание скоростного электротранспорта с отдельными путями, включая электрички, в пределах российских городов и агломераций, должно стать приоритетом развития общественного транспорта России, считает Владимир Комаров, директор Центра стратегий регионального развития РАНХиГС. Он отмечает, что глобальный консенсус направлен на переход от автомобильного развития к устойчивой мобильности, где важно развитие общественного транспорта. Этот транспорт должен быть скоростным или полускоростным и двигаться по отдельным путям, чтобы не застревать в пробках. Комаров считает, что строительство метро не всегда экономически обосновано в российских городах-миллионниках. Наземная электричка, метротрам или скоростной трамвай могут быть лучшим решением, так как они имеют большую «провозную способность». Эти виды транспорта могут использовать существующую инфраструктуру и обеспечить большие пассажиропотоки, что важно для крупных городов. В российских городах следует развивать трамвайные линии и выделенные полосы для автобусов и

троллейбусов, объединяя их в единую транспортную систему, подчеркивает эксперт. В крупных городах нужно запустить движение общественного транспорта по центральным улицам, избегая проблемы «последней мили».

Также, Владимир Комаров приводит успешные примеры реализации других транспортных проектов: метротрам в Волгограде, скоростной автобус в Белгороде и Московские центральные диаметры. По его мнению, рельсовый транспорт гораздо эффективнее, так как может легко адаптироваться к нагрузкам.

В Красноярске проект «Городская электричка» реализует компания АО «Краспригород». После успешного проведения пилотного режима, стало очевидно, что такой подход к транспортной системе города обладает большим потенциалом и заслуживает дальнейшего развития и усиленного внимания. Уникальность городского ландшафта Красноярска, где преобладают холмы и возвышенности, дает основания считать железнодорожный транспорт ключевым элементом инфраструктуры городских районов. Транссибирская магистраль, которая протянулась через город на расстояние более 40 км, играет важнейшую роль в организации городских перевозок. Нельзя недооценивать ее значение, учитывая что у нее есть две ветки – основная и обходная, что делает её несомненно важным элементом для эффективной организации городского транспортного сообщения [11].

Проект «Городская электричка» был запущен в 2014 году. Этот проект стал результатом объединения усилий ОАО «РЖД», администрации города Красноярска и Правительства Красноярского края, которые совместно работали над его реализацией. В настоящее время, благодаря их упорному труду и сотрудничеству, сеть городских электропоездов охватывает шесть из семи районов Красноярска, а также Дивногорский участок. Эта сеть включает в себя 30 остановок, 9 из которых находятся на пути от станции Енисей до Дивногорска, обеспечивая жителей этих районов транспортом. Важно отметить, что три крупные станции – Красноярск, Красноярск Северный и

Енисей – функционируют как транспортные узлы, обеспечивая эффективное движение по всему городу.

В 2022 году КрасЖД приняла стратегическое решение о сотрудничестве с ведущими туристическими агентствами Красноярского края, в частности с компанией «Азимут». Это партнерство привело к открытию новых горизонтов для развития туристической индустрии в регионе, предоставляя возможности для создания и расширения туристических маршрутов. Теперь службами КрасЖД обслуживается маршрут Красноярск – Дивногорск, который проходит через многие известные и значимые туристические объекты региона. Среди них природный заповедник «Столбы», Красноярская ГЭС, которая является важным индустриальным объектом, и музей писателя Виктора Астафьева.

В зимний период 2021-2022 годов, компания успешно запустила уникальные экскурсионные железнодорожные маршруты под названием «Навстречу истории». Это был результат совместной работы Красноярской железной дорогой, АО «Краспригород», агентства по туризму края и администрации города Дивногорска. Вместе организации смогли предложить уникальные путешествия, которые позволили людям познакомиться с историей и культурой региона. В 2022 году, городской электропоезд, следующий в направлении Дивногорска, перевез более 500 тыс. пассажиров. Это подтверждает огромный интерес к экскурсионным маршрутам и подчеркивает их важность для развития туризма в регионе [11].

В 2022 году в рамках инвестиционной программы был совершен значимый шаг вперед в улучшении качества железнодорожного транспорта. Были приобретены два новых электропоезда серии ЭПЗД, которые стали значительным дополнением к существующему парку поездов. Эти электропоезда обслуживают критически важные маршруты, такие как Красноярск – Иланская и Красноярск – Боготол, а также важный для города маршрут «Городская электричка». Эти новые электропоезда предоставляют ряд значительных преимуществ, которые включают улучшенную аэродинамику благодаря их современному дизайну, использование

современных полимерных материалов в конструкции для обеспечения прочности и долговечности, а также беззазорные сцепные устройства для обеспечения плавного и комфортного хода. Внутри вагонов установлены мягкие двусторонние сиденья для увеличения комфорта пассажиров, светодиодное освещение, информационные табло для удобства пассажиров и система климат-контроля с кондиционерами и очисткой воздуха. Кроме того, новые электропоезда учитывают потребности всех пассажиров, включая маломобильные группы населения. В головных вагонах имеется подъемный механизм для обеспечения доступа людей с ограниченными возможностями, а также специальные санитарные узлы и места с ремнями для колясок, что делает путешествие более комфортным для всех пассажиров, независимо от их потребностей.

Городские электропоезда демонстрируют превосходство над другими видами общественного транспорта по многим критически важным параметрам. Они предоставляют возможность более быстрого перемещения по городским пространствам, обеспечивают высокий уровень комфорта для пассажиров, отличаются высокой степенью безопасности и доступностью для широкого спектра городского населения. Современные электропоезда, работающие в городских условиях, представляют собой весьма эффективное и практичное средство транспортировки. Они успешно сочетают в себе большую вместимость, что является отличительной чертой для железнодорожного транспорта, с удобством использования, которое характерно для городского общественного транспорта. В результате, электропоезда становятся незаменимым и важным элементом современной городской инфраструктуры, способствуя эффективному функционированию городского транспортного обеспечения [11].

Проекты, такие как «Городская электричка», успешно внедряются в ряде городов, обеспечивая улучшенное обслуживание пассажиров и способствуя развитию туризма и транспортной инфраструктуры. Эти проекты не только повышают качество и уровень транспортного обслуживания, но и

способствуют интеграции различных регионов, создавая сеть эффективных транспортных связей. Более того, современные городские электропоезда представляют собой эффективное средство транспортировки. Они успешно объединяют в себе большую вместимость, что является характерной чертой для железнодорожного транспорта, и удобство использования, которое отличает городской общественный транспорт. Это делает электропоезда незаменимым элементом современной городской инфраструктуры. В целом, можно сказать, что роль городского железнодорожного транспорта в общественной транспортной системе России будет продолжать расти. Это обусловлено не только увеличением потребности в высокоскоростном и комфортном транспорте, но и стремлением к повышению уровня доступности и безопасности транспортной системы в целом.

Подводя итог, можно сказать, что пассажирский железнодорожный транспорт в городских агломерациях России не только продолжает активно развиваться, но и предлагает целый ряд значительных преимуществ для населения. Он обеспечивает высокую скорость передвижения, что делает его идеальным выбором для тех, кто живет в рамках одной городской агломерации, и хочет перемещаться быстро и эффективно. Кроме того, пассажирский железнодорожный транспорт обеспечивает комфорт для пассажиров, предлагая им возможность наслаждаться путешествием, а не сосредотачиваться на дороге. Безопасность также является ключевым аспектом этого вида транспорта, поскольку он предлагает стабильное и надежное средство передвижения, которое позволяет пассажирам чувствовать себя безопасно во время путешествия. И наконец, доступность для широкого круга граждан делает его отличным выбором для тех, кто ищет эффективное, но при этом доступное средство передвижения.

2 Анализ деятельности Красноярской железной дороги

2.1 Общая характеристика КрасЖД

Красноярская железная дорога (КрасЖД) – филиал открытого акционерного общества «Российские железные дороги» – это одна из ключевых транспортных артерий сибирского региона России, играющая важную роль в экономике страны. Она обеспечивает транспортировку грузов и пассажиров между многими крупными городами и промышленными центрами. Это один из 16 территориальных филиалов ОАО «РЖД». Железнодорожная сеть располагается на юге Сибири. Дорога связывает Западно-Сибирскую и Восточно-Сибирскую дороги, является основной транзитной линией, находится в середине Транссиба. Большая часть дороги проходит по территории Красноярского края и Республики Хакасия, небольшие участки дороги расположены на территории Кемеровской и Иркутской областей.

Красноярская железная дорога является незаменимой связующей нитью между западной и восточной частями страны. Она обеспечивает надежность и быстроту перевозок, что позволяет своевременно доставлять необходимые товары и услуги в разные регионы. Безусловно, данная железная дорога играет критически важную роль в экономической стабильности и процветании не только отдельного региона, но и страны в целом. Важность этого транспортного коридора не может быть переоценена, поскольку он является жизненно важной артерией, обеспечивающей бесперебойное функционирование всей системы внутреннего рынка.

Для двух ключевых регионов, Красноярского края и Хакасии, эта магистраль играет роль жизненно важной транспортной линии. Это основной канал, по которому проходит поток грузов, составляющий более 80% от общего объема производимой здесь продукции и сырья. Это подчеркивает важность этой транспортной магистрали для экономики данных регионов.

Кроме того, стоит отметить, что по железной дороге транспортируется 95% всех экспортных грузов [12].

Дорога является неоспоримо важным элементом инфраструктуры, играющим ключевую роль в поддержании функционирования множества отраслей промышленности. Она служит жизненно важной связью, связывающей различные сектора экономики, от добычи полезных ископаемых до производства товаров народного потребления. Наличие качественной и надежной дорожной сети обеспечивает эффективный и бесперебойный поток товаров и услуг от производителей к потребителям. Без этой железной дороги, многие производственные процессы были бы серьезно затруднены или даже стали бы абсолютно невозможными. Это подчеркивает значимость дороги как критического компонента инфраструктуры.

Важно подчеркнуть, что КрасЖД не просто выполняет функции региональных перевозок, но и активно участвует в международной транспортировке грузов. Эта компания играет заметную роль не только на внутреннем, но и на международном уровне, осуществляя экспорт и импорт товаров. Это делает её неотъемлемой частью торговли, внося значительный вклад в международное экономическое сотрудничество и развитие.

На данный момент на КрасЖД работает более 26 тыс. человек. В целом, от системы социальной защищенности Красноярской магистрали зависит уровень жизни около 100 тыс. человек – самих работников железной дороги и членов их семей.

Инженерные сооружения Красноярской магистрали [12]:

- 181 станция;
- 679 платформ для посадки и высадки пассажиров;
- 18 действующих тоннелей;
- 1 081 мост;
- 2 204 путепровода;
- 2 100 водопропускных труб, в т.ч. поперечных лотков – 59 км.

Крупнейшая пассажирская станция дороги – Красноярск, сортировочная – Красноярск-Восточный.

На дороге, общая протяженность которой составляет 3 158 км, функционируют 5 эксплуатационных локомотивных депо и 7 оборотных локомотивных депо Дирекции тяги; 5 производственных участков по ремонту тягового подвижного состава; 3 эксплуатационных вагонных депо [13].

Границы дороги: на востоке КрасЖД граничит с Восточно-Сибирской железной дорогой по станциям Тайшет и Юрты исключительно, на западе граничит с Западно-Сибирской железной дорогой по станциям Мариинск (включительно) и Междуреченск (исключительно).

Структурные подразделения КрасЖД [14]:

1. Дистанции пути: Абаканская, Абакумовская, Аскизская, Боготольская, Иланская, Козульская, Кошурниковская, Красноярская, Чуноярская, Саянская, Суриковская, Уярская, Чульжанская.

2. Локомотивные депо:

– эксплуатационные: Абакан-П, Ачинск-І, Боготол, Иланская, Красноярск-Главный;

– ремонтные: Боготол-Сибирский, Канск-Иланский, Красноярск, Мариинск-Восточный, Ужур;

– вагонные: Боготол, Красноярск-Восточный, Абакан.

3. Пригородное сообщение: АО «Краспригород», Красноярская дирекция моторвагонного подвижного состава.

2.2 Анализ хозяйственной деятельности КрасЖД

Основными видами деятельности КрасЖД являются пассажирские и грузовые перевозки. Далее проведем анализ показателей деятельности по обоим направлениям.

1. Пассажирские перевозки.

В период с 2018 по 2023 годы, пассажирские перевозки по дальнему сообщению на КрасЖД показывают разнообразные тенденции. В 2018 году было перевезено 1,8 миллиона пассажиров, а в следующем 2019 году – 1,9 миллиона пассажиров. Однако, в 2020 году количество пассажиров существенно упало до 1,1 миллиона человек, что было вызвано пандемией COVID-19, оказавшей огромное влияние на все сферы жизни в глобальном масштабе. После этого, в последующие годы пассажирские перевозки по дальнему сообщению начали постепенно восстанавливаться, достигнув отметки в 1,6 миллиона человек в 2022 году и 1,7 миллиона человек в 2023 году [15].

Также, в 2020 году было отмечено наибольшее сокращение количества пассажиров, вызванное той же пандемией COVID-19, с числом пассажиров, составившим 5,3 миллиона человек. Однако, в последующие годы пассажирские перевозки по пригородному сообщению начали постепенно восстанавливаться, достигнув отметки в 5,9 миллиона человек в 2022 году и 6,1 миллиона человек в 2023 году, что демонстрируется на рисунке 1.

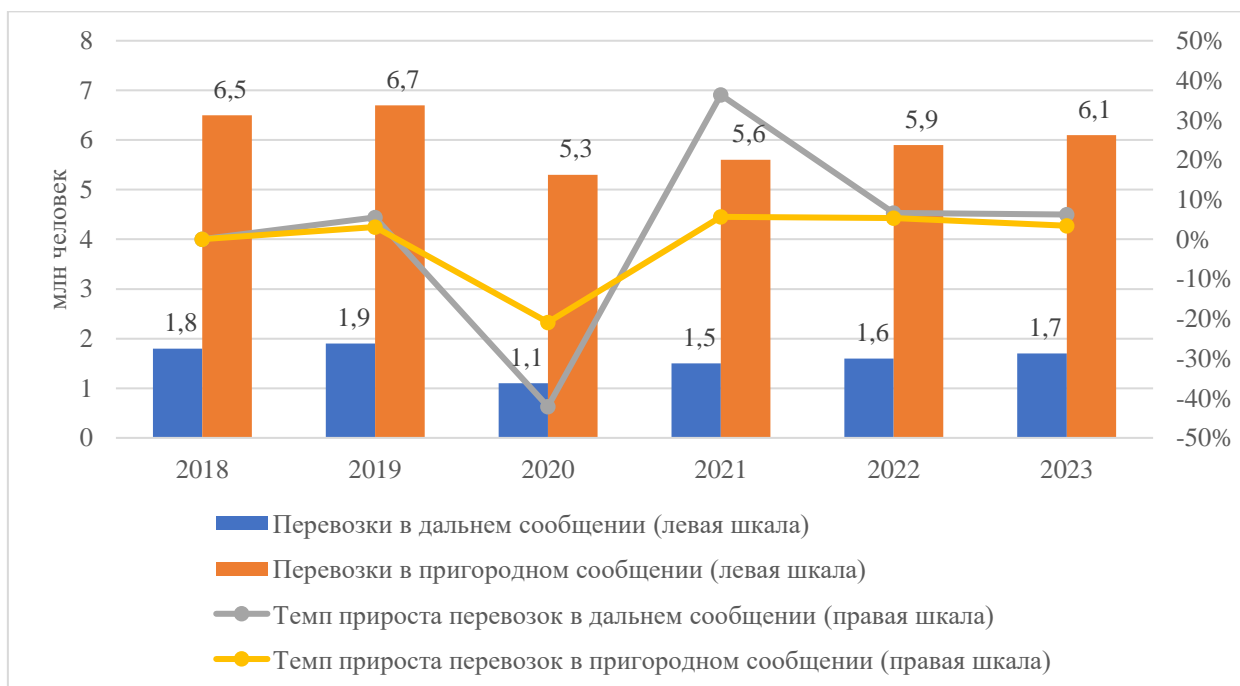


Рисунок 1 – Объемы пассажирских перевозок и темпы их изменения на КрасЖД за 2018-2023 гг.

2. Грузовые перевозки.

Основным видом груза, который перевозится на КрасЖД, является уголь. Объем его перевозки, как правило, остается стабильным, испытывая лишь незначительные колебания. Вместе с тем, объем перевозки нефти начал сокращаться еще с 2018 года и тенденция к снижению продолжается по сей день. Объем перевозки руды цветного и серного сырья имеет определенные колебания, но в целом, много лет подряд остается на одном и том же уровне, не демонстрируя значительных изменений. С точки зрения перевозки лесных грузов, наблюдается стабильное снижение объемов с каждым годом. В то же время, объем перевозки строительных грузов показывает небольшой рост в период с 2018 по 2019 год, после чего остается стабильным. Объем перевозки цемента продолжает снижаться, а объем перевозки зерна отметил рост в период с 2018 по 2019 год, после чего также стабилизировался [15]. Касательно перевозки железной и марганцевой руды, можно отметить небольшой рост с 2018 по 2019 год, после чего объем перевозки остается стабильным, как это иллюстрируется на рисунке 2.

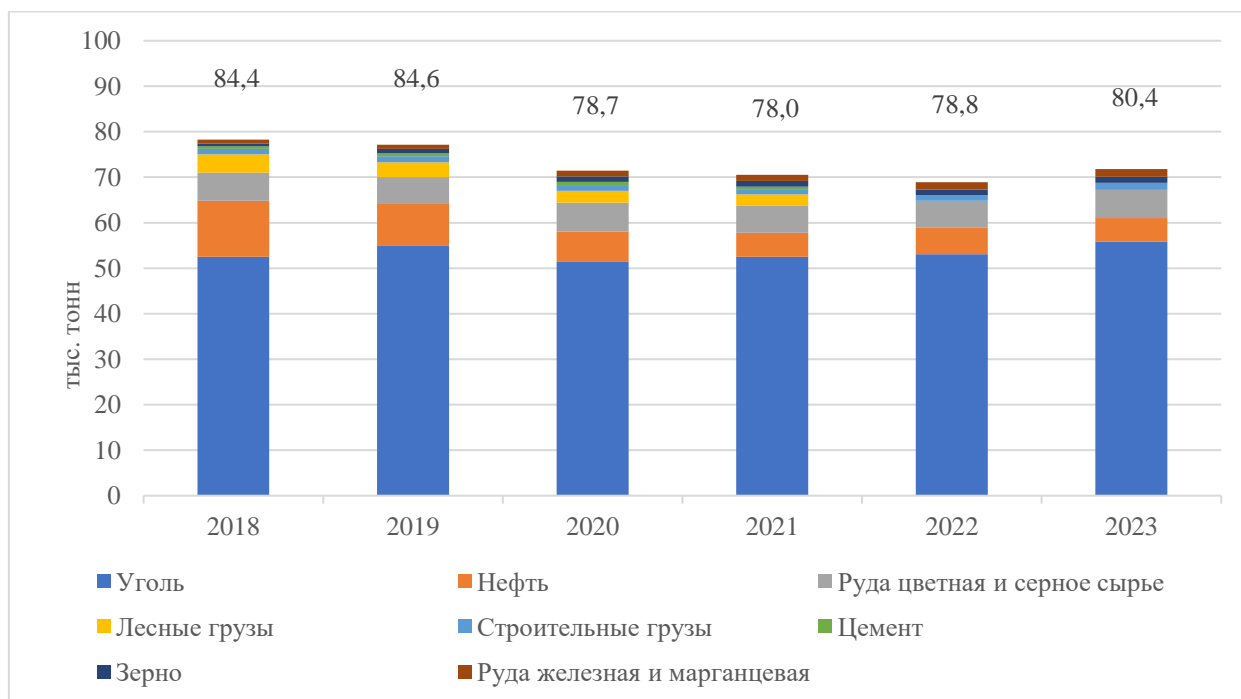


Рисунок 2 – Структура перевозимых грузов на КрасЖД за 2018-2023 гг.

С 2018 года по 2020 год тарифный грузооборот демонстрирует умеренный рост, что свидетельствует о стабильном развитии этого сектора. Однако в 2021 году наблюдается незначительное снижение этого показателя. Тем не менее, показатели за 2022 и 2023 годы снова указывают на рост тарифного грузооборота, подтверждая тенденцию к улучшению ситуации. Что касается грузооборота с порожними вагонами, то здесь также можно отметить устойчивый рост с 2018 года по 2020 год. В 2021 году этот показатель немного снизился, но, как и в случае с тарифным грузооборотом, тенденции в последующие 2022 и 2023 годы оптимистичны [15]. В целом, оба показателя демонстрируют положительную тенденцию, что указывает на увеличение объема перевозок на КрасЖД, что демонстрируется на рисунке 3.

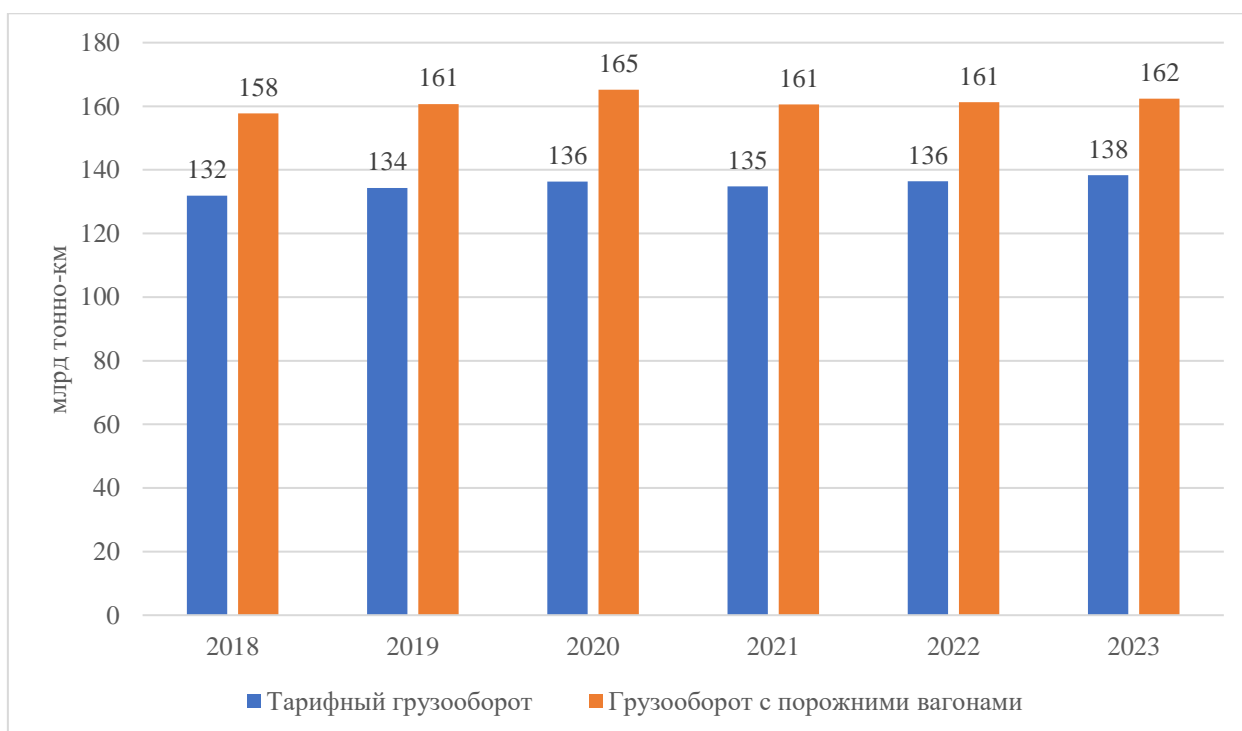


Рисунок 3 – Динамика тарифного и порожнего грузооборота на КрасЖД за 2018-2023 гг.

В 2018 году объем перевозок в контейнерах ДФЭ¹ составил 146 тысяч штук. За следующий год наблюдался значительный рост этого показателя – до

¹ ДФЭ (TEU) – двадцатифутовый эквивалент, условная единица измерения вместимости, соответствует размерам стандартного грузового контейнера ИСО (ISO) длиной 20 футов (6,1 м).

229 тысяч штук. В 2020 году данная тенденция продолжилась, и объем перевозок достиг своего пика, составив 248 тысяч штук. Этот год стал самым продуктивным в данном сегменте за все время наблюдения. Однако в 2021 году наблюдается некоторый спад. Количество перевозок сократилось до 238 тысяч штук. Но уже в следующем году ситуация меняется, и вновь наблюдается рост объема перевозок – до 242 тысяч штук. Это говорит о восстановлении после спада и возможно позитивных изменениях в сфере [15]. В 2023 году количество перевозок вернулось к уровню 2021 года и составило 238 тысяч штук, что отражено на рисунке 4.

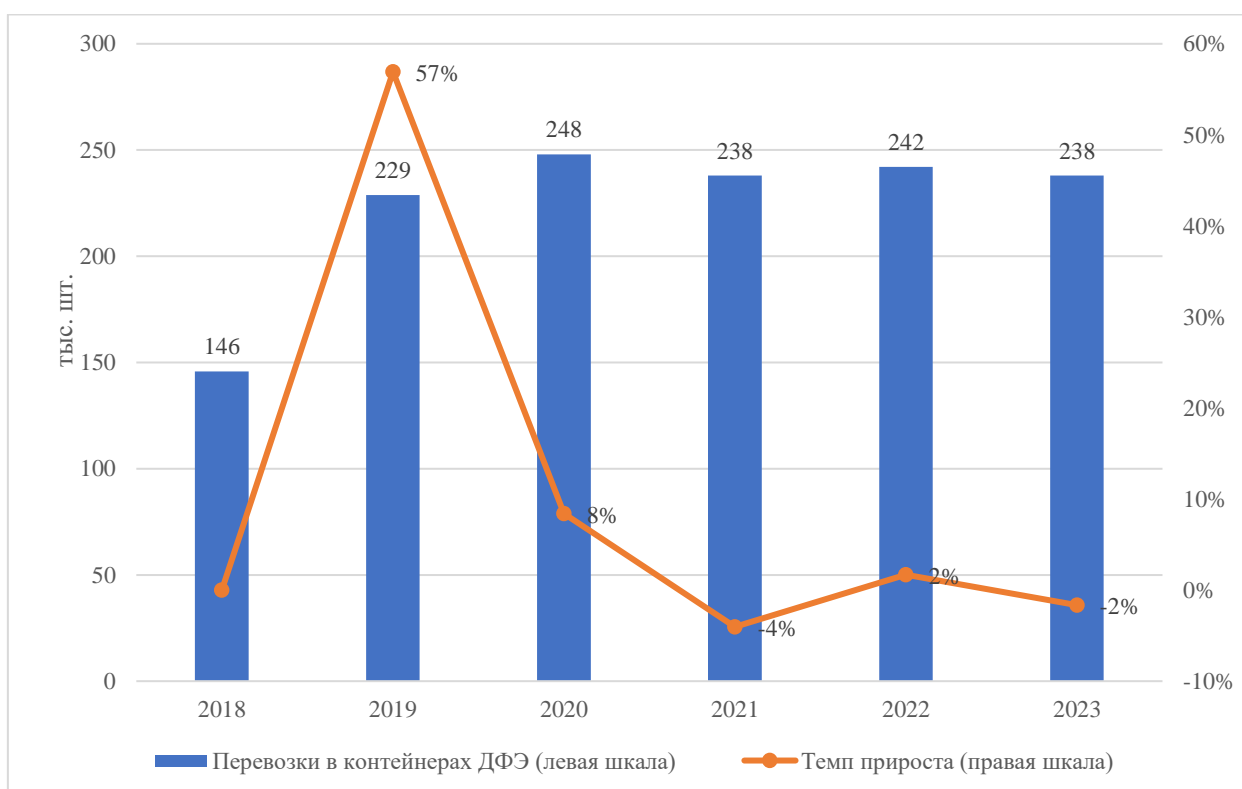


Рисунок 4 – Объем перевозки грузов в контейнерах ДФЭ на КрасЖД за 2018-2023 гг.

Подводя итог анализа основных показателей хозяйственной деятельности, можно сказать, что пассажирские перевозки показывали различные тенденции в период с 2018 по 2023 год. В 2020 году они существенно снизились из-за влияния глобальной пандемии COVID-19, но затем восстановились. Касательно грузовых перевозок, они в основном

состоят из угля, с лишь небольшими колебаниями в объемах в течение этих лет. Отмечается, что объем перевозки нефти снижается с 2018 года, в то время как объемы других грузов остаются стабильными или незначительно меняются. Также можно отметить, что тарифный грузооборот показывает умеренный рост с 2018 по 2020 год, затем небольшое снижение в 2021 году, но затем снова начинает расти в 2022 и продолжает рост в 2023 году. Это может свидетельствовать о восстановлении экономики после пандемии и увеличении объемов перевозок.

2.3 Стратегический анализ деятельности КрасЖД

В рамках стратегического анализа изучим внешнюю и внутреннюю среды КрасЖД. Это два важных компонента, определяющих функционирование каждой компании.

I. Внешняя среда КрасЖД.

Важно понимать, что любое предприятие или организация не функционирует в вакууме или изолированно от внешнего мира. Напротив, оно находится в постоянном и активном взаимодействии со своей внешней средой. Эта внешняя среда, с одной стороны, выступает в роли ключевого источника ресурсов, без которых фирма не сможет успешно функционировать и достигать своих целей. С другой стороны, предприятие передает в эту же внешнюю среду результаты своей деятельности, оказывая влияние на нее. Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на макросреду и микросреду [16]:

а. Макросреда КрасЖД.

Для анализа макросреды организации будем использовать PEST–анализ. Данный метод предполагает описание четыре группы факторов, которые могут повлиять на предприятие: политико-правовые, экономические, социальные и технологические. Таким образом, макросреду КрасЖД можно описать следующим образом:

– политико-правовые факторы:

Компания занимает монопольное положение, что позволяет КрасЖД не уделять много внимания конкуренции и сконцентрироваться на других аспектах своей деятельности. Это также предоставляет некоторую свободу в ценообразовании и стратегическом планировании. Однако, монополисты сталкиваются с рядом проблем. Как и в любой другой стране с рыночной экономикой, в России тщательно контролируется деятельность монополистов. Существуют антимонопольные законы, которые ограничивают деятельность крупных монополий на рынке. По этой причине политико-правовые факторы оказывают сильное влияние на работу организации.

Среди различных санкций, которые были введены в отношении ОАО «РЖД», особо стоит выделить невозможность размещения облигаций на европейских и американских биржах. Это представляет собой прямое ограничение для работы организации, поскольку оно лишает компанию возможности использования одного из способов привлечения финансовых ресурсов, которые необходимы для поддержания текущего уровня её деятельности, а также для её возможного расширения. Этот факт явно подчеркивает, насколько важно для любой компании, работающей на международной арене, осознавать и учитывать международную политическую обстановку, и, что еще важнее, грамотно и своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям.

Одной из серьезных проблем, с которыми столкнулась компания, является тот факт, что большое количество иностранных производителей начинает покидать российский рынок под давлением санкций. Этот фактор напрямую влияет на состояние локомотивного другого парка КрасЖД, который в значительной степени зависит от активного участия иностранных компаний. Когда эти компании уходят, это создает необходимость разработки и внедрения новых стратегий и проектов по импортозамещению.

В долгосрочной перспективе, санкции могут создать реальные препятствия для нормального осуществления операционной деятельности

компании, что имеет потенциал стать критическим вопросом. Но важно учесть, что на текущий момент не было введено никаких санкций, которые бы непосредственно затрагивали деятельность ОАО «РЖД». Именно этот фактор является ключевым моментом, позволяющим компании продолжать свое развитие.

Однако, стоит отметить, что основное воздействие санкций на компанию происходит не напрямую, а косвенно. Большинство клиентов ОАО «РЖД» столкнулись с западными санкциями, что значительно ограничивает их возможности на рынке сбыта. Это, в свою очередь, не означает полный отказ от перевозок на запад, но весьма заметно снижает их объем. Сокращение грузооборота, вызванное этими санкциями, составляет 7-8%, что можно считать не критическим, но важным показателем.

Учитывая все вышеуказанное, угроза европейских ограничений, хоть и присутствует, но не вызывает серьезных опасений. Весьма вероятно, что компания сможет успешно перенастроить свои стратегии и продолжит успешное развитие, несмотря на некоторые препятствия.

– экономические факторы:

Как и многие другие организации, КрасЖД подвержена значительному влиянию экономической ситуации в своем регионе. Это наиболее заметно, когда рассматриваются изменения в спросе на ее услуги в зависимости от состояния экономики региона. Когда экономика края на подъеме, спрос на транспортировку, будь то пассажирская или грузовая, неизбежно увеличивается. Этот рост спроса положительно сказывается на финансовом благополучии КрасЖД, увеличивая ее прибыльность. Однако, если экономическая ситуация в регионе регрессирует и экономика края находится в стадии спада, ситуация меняется в обратном направлении. Показатели деятельности компании снижаются, что приводит к уменьшению ее выручки.

В контексте особенностей работы КрасЖД, одним из заметных недостатков является высокий уровень износа основных средств. С учетом специфики данного бизнеса, можно предположить, что контроль за

амортизацией, своевременное обслуживание и необходимость замены оборудования для поддержания эффективности работы имеют критическое значение. Однако, все это требует значительных финансовых затрат, что, безусловно, является далеко не преимуществом для компании.

КрасЖД, безусловно, является важным работодателем в регионе. В 2023 году численность персонала составляла около 26 тыс. человек. Внедрение новых технологий для повышения производительности работы влияет на кадровую политику, но это не приводит к массовым увольнениям, поскольку целью внедрения новых технологий является улучшение работы компании, а не сокращение числа рабочих мест [9].

– социальные факторы:

Эффективность работы любой современной организации, безусловно, в значительной степени зависит от качества её сотрудников – их профессионализма, мотивации, а также от их стремления к постоянному развитию и совершенствованию своих навыков. В КрасЖД, одной из ведущих компаний в своей области, основная часть работы основана на усилиях людей. Люди занимаются всем, начиная от перевозок и отчетности, заканчивая поддержанием инфраструктуры. В связи с обширностью процессов, затрагиваемых компанией, требования к кандидатам могут быть разными, однако важно, чтобы каждый из них был профессионалом в своей области и имел соответствующее образование. Кроме того, в компании большое внимание уделяется развитию сотрудников, включая повышение их квалификации, а также заботе о здоровье сотрудников и созданию благоприятных условий для их семей, что важно с точки зрения сохранения высокого уровня мотивации.

Последние годы стали особенно сложными для россиян из-за кумулятивного влияния обстоятельств, связанных с COVID-19, СВО и санкциями, которые были наложены на страну. Эти обстоятельства серьезно повлияли на повседневную жизнь многих людей, не говоря уже о том, как они отразились на работе одной из ведущих компаний страны. Кроме того, в

ближайшие 5-10 лет российскую экономику ждет сокращение доли платежеспособного населения, что потребует от управления компании еще больше усилий и гибкости для успешного преодоления этих вызовов.

– технологические факторы:

КрасЖД, как и любая прогрессивная компания в современном мире, безостановочно развивается и адаптируется к постоянно изменяющимся условиям. Эти условия обусловлены множеством внешних и внутренних факторов, которые существенно влияют на работу предприятия. Особое внимание уделяется технологическим изменениям, которые включают в себя внедрение новых технологий и стандартов. Это важно, поскольку технологическое преобразование играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности компании. В этом контексте подразумевается замена устаревших технологий на более экологичные и эффективные. КрасЖД принимает меры не только для улучшения своей экологической эффективности, но и для обеспечения соответствия международным стандартам. В дополнение к этому, КрасЖД постоянно обновляет свои управленческие подходы, анализируя и адаптируясь к последним тенденциям бизнеса, чтобы сохранять свою релевантность и эффективность в быстро меняющемся бизнес-ландшафте.

Пассажирские перевозки играют важную роль в деятельности КрасЖД. Этому направлению уделяется особое внимание, поскольку требования к качеству и надежности пассажирских перевозок значительно выше, чем к любым другим видам транспортных услуг. Компания неизменно стремится обеспечить максимальный комфорт и безопасность для своих пассажиров, активно развивая и совершенствуя свою инфраструктуру. Работы по модернизации проводятся не только в пассажирском сегменте, но и в сегменте грузоперевозок. Не смотря на то, что основной акцент сделан на пассажирские перевозки, КрасЖД прилагает большие усилия для модернизации и развития своего грузового направления.

Исследовательский центр компании активно работает над улучшением эффективности и качества доставки грузов. Это включает в себя многие аспекты – от оптимизации маршрутов до внедрения современных технологий. Однако помимо этого, КрасЖД не ограничивает свою деятельность лишь основными направлениями. Компания активно работает во многих других областях, каждая из которых имеет решающее значение для обеспечения безопасности и удовлетворенности клиентов [17].

Одним из таких направлений является медицина. Компания осознает, насколько важно соблюдать все необходимые нормы и стандарты в этой области, и поэтому уделяем большое внимание этому вопросу. В Красноярске функционируют четыре частных медицинских учреждения «КБ «РЖД-Медицина», которые предоставляют высококачественные медицинские услуги сотрудникам [14].

В наше время, когда развитие промышленности и технологий становится ключевыми вопросами, КрасЖД активно участвует в этом процессе. Уход иностранных производителей с российского рынка стал стимулом для разработки собственных наукоемких комплектующих. Это позволяет КрасЖД быть автономной и контролировать качество продукции. Компанию, как и всю страну, влияют многие факторы. Несмотря на экономическую нестабильность и снижение спроса из-за сложной экономической обстановки и уменьшения платежеспособного населения, в КрасЖД видят тенденцию к восстановлению не только своей отрасли, но и экономики России в целом. Кроме того, они уверены, что новые технологии помогут повысить эффективность их работы и способствовать охране окружающей среды в ближайшем будущем.

в. Микросреда КрасЖД.

КрасЖД, занимая позицию монополиста в области железнодорожных перевозок, обладает преимуществом для выстраивания строгой вертикальной интеграции. Это позволяет держать под контролем все звенья цепи, начиная от производства и заканчивая доставкой товаров. Однако, для того чтобы принимать обоснованные стратегические решения, компании необходимо

анализировать конкурентную среду. В первую очередь, это означает определение основных сфер деятельности на рынке, где имеются конкуренты, которые могут предложить альтернативные или заменяющие продукты и услуги.

Согласно проведенным отраслевым исследованиям, ОАО «РЖД» играет критически важную роль в коммерческом грузообороте Российской Федерации. Его доля составляет почти половину всего объема – 46%. Это подчеркивает значимость этой организации для экономики страны. В сфере грузовых перевозок у КрасЖД есть ряд конкурентов. Основными из них являются трубопроводный, автомобильный и водный транспорты. Это означает, что КрасЖД должна постоянно адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособной в этом быстро меняющемся секторе [18].

Отметим, что одним из предполагаемых ключевых элементов, оказывающих наибольшее воздействие на деятельность КрасЖД, выступает трубопроводный транспорт. Это влияние особо заметно в сферах перевозки сырой нефти и светлых нефтепродуктов. Под воздействием такого конкурирующего элемента возможно серьезное уменьшение предполагаемой грузовой основы железнодорожных перевозок в этих областях. В итоге, это может повлиять на экономическую результативность этих перевозок и стать причиной необходимости поиска альтернативных источников дохода. Это может включать в себя разработку новых бизнес-направлений или перераспределение ресурсов в более рентабельные области.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, грузооборот железнодорожного транспорта в России в 40 раз превышает аналогичный показатель внутреннего водного транспорта. Это существенное различие, которое подчеркивает важность и преобладание железнодорожного транспорта в обеспечении грузоперевозок. Железнодорожный транспорт играет ключевую роль в поддержании экономики страны, обеспечивая быструю и надежную доставку товаров. Однако, несмотря на эти различия, основное конкурентное преимущество речного транспорта перед

железнодорожным – это значительно более низкий уровень себестоимости перевозок. Это позволяет речному транспорту оставаться важным элементом системы грузоперевозок, особенно в сфере перевозки тяжелых и объемных грузов.

Это преимущество речного транспорта обусловлено отсутствием необходимости в больших затратах на содержание инфраструктуры, что значительно снижает операционные расходы. Еще одним фактором, уменьшающим затраты, является относительно малая доля энергозатрат на перемещение каждой тонны груза по сравнению с другими видами транспорта. В результате, несмотря на доминирование железнодорожного транспорта в России, речной транспорт продолжает оставаться важным и экономически эффективным средством перевозки грузов. Он играет ключевую роль в транспортной системе страны, обеспечивая надежную и стабильную доставку товаров по всей стране [19].

В контексте автомобильного транспорта необходимо особо подчеркнуть его важнейшую роль в перевозке грузов. Даже несмотря на то, что автомобильный транспорт обычно используется для перевозки грузов на сравнительно небольшие расстояния, особенно если сравнивать его с другими видами транспорта, такими как железнодорожный или морской, его доля в общем грузообороте достигает приблизительно 70%. Это действительно впечатляющий показатель, который подтверждает, что автомобильный транспорт играет ключевую, а порой и решающую роль в общей системе транспортировки грузов. Без его участия современная система логистики и доставки товаров была бы невозможна.

Также нельзя игнорировать тот факт, что количество грузоперевозок на автотранспорте превосходит соответствующие показатели железнодорожного транспорта в пять раз. Это не только подтверждает высокую результативность использования автомобильного транспорта для транспортировки грузов, но и подчеркивает его ключевую роль в поддержании стабильного функционирования экономической системы страны [19].

Помимо всего прочего, автомобильный транспорт становится все более активным участником процесса перевозки на дальние расстояния малых партий высокодоходных и быстро портящихся товаров. Эти товары играют важную роль в общем объеме грузоперевозок, и их участие в этом процессе продолжает увеличиваться. Это вызывает значительное рост конкурентного давления со стороны автомобильного транспорта на железнодорожные перевозки, как это видно на рисунке 5.

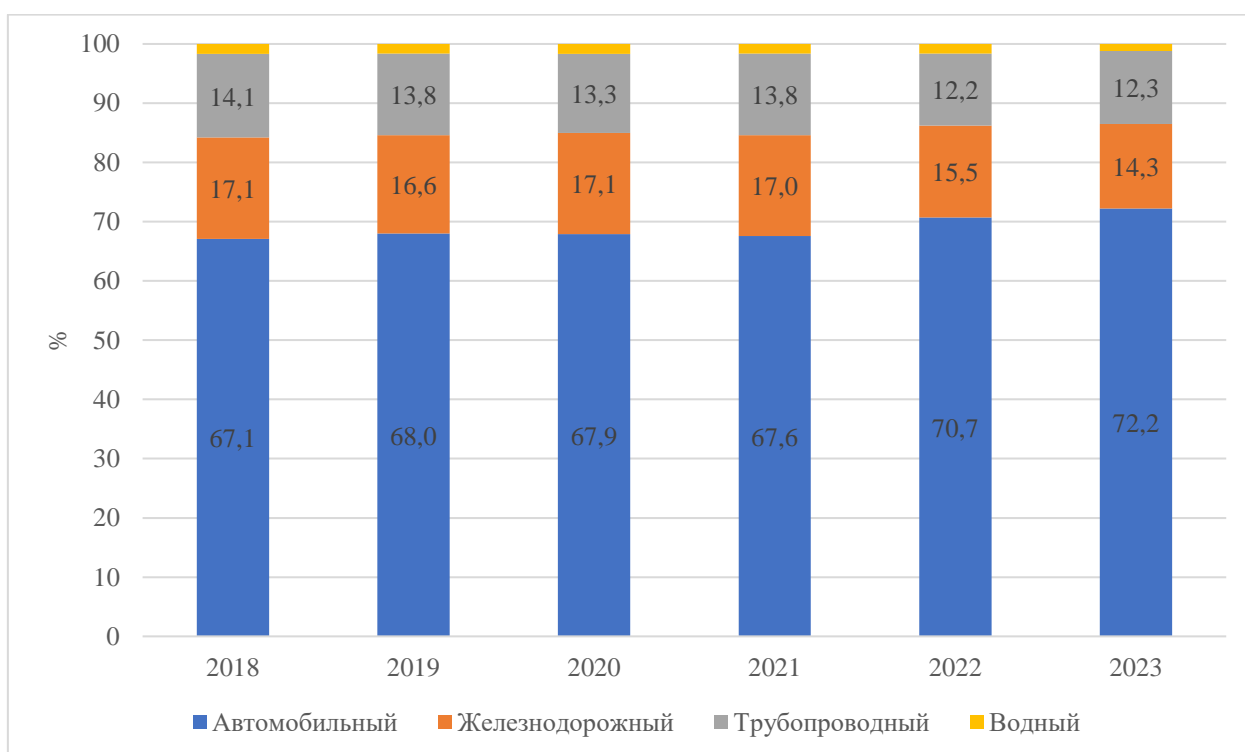


Рисунок 5 – Структура перевозок грузов по видам транспорта по РФ за 2018-2023 гг.

Однако, железнодорожные перевозки предлагают уникальные преимущества для грузоотправителей, которым необходимо доставлять крупногабаритные грузы на большие расстояния:

- большие объемы перевозок и высокая пропускная способность железнодорожной инфраструктуры;
- стабильность перевозок вне зависимости от сезона, времени суток и погодных условий;

- многофункциональность этого средства транспортировки для различных грузов и возможность осуществления массовых перевозок;
- связь между крупными промышленными компаниями через железнодорожные подъездные пути;
- относительно низкая стоимость перевозки тонны груза на дальние расстояния, благодаря большой грузоподъемности железнодорожного транспорта.

Согласно информации, опубликованной Федеральной службой государственной статистики, сектор пассажирских перевозок в 2023 году продемонстрировал рост на уровне 3,4%. Это статистическое увеличение весьма существенное и заслуживает внимания, особенно если учесть текущую экономическую обстановку в стране. Положительная динамика в данном секторе подчеркивает его стабильность и возможность справляться с экономическими трудностями. Доля железнодорожного транспорта составляет 8,1%, что является значительным вкладом. На автомобильный транспорт приходится более половины всего объема – 59,3%, что говорит о его доминирующем положении. В то же время, городской общественный транспорт также играет важную роль, составляя 32,8% от общего объема пассажирских перевозок [20].

В 2023 году ОАО «РЖД» отметило существенное увеличение пассажиропотока, показав рост на 18,8%, что стало рекордным показателем. Этот рост можно преимущественно связать с проведением СВО, в результате которого большая часть аэропортов, особенно в западной и южной частях России, были временно закрыты. Это непредвиденное обстоятельство вызвало необходимость для значительного количества людей искать альтернативные средства передвижения. В результате, спрос на услуги железнодорожного транспорта значительно возрос, что стало катализатором для увеличения пассажиропотока. Этот тренд ясно демонстрируется на представленном ниже рисунке 6.



Рисунок 6 – Структура перевозок пассажиров по видам транспорта по РФ за 2018-2023 гг.

ОАО «РЖД» известно своим влиянием на российском рынке, где оно, безусловно, занимает монопольное положение. Несмотря на это, важно подчеркнуть, что в более широком контексте транспортных услуг существуют и другие компании, которые могут быть рассмотрены как потенциальные конкуренты для ОАО «РЖД». На первый взгляд, такое утверждение может показаться уместным. Ведь, действительно, хотя такие компании, как ОАО «РЖД» и «Аэрофлот», используют разные методы перемещения – одна организует железнодорожные поездки, а другая предлагает авиаперелеты, обе эти компании предлагают услуги транспортировки, включающие перевозку пассажиров и грузов. Таким образом, они обе занимаются предоставлением транспортных услуг, и поэтому могут быть рассмотрены как конкуренты на общем рынке транспортных услуг.

Потребители имеют возможность выбирать между путешествием на поезде или на самолете, в зависимости от своих индивидуальных предпочтений, потребностей и уникальных обстоятельств. Этот выбор предоставляется им благодаря наличию различных компаний перевозок, которые предлагают эти услуги. Несмотря на то, что методы транспортировки, которые они используют, сильно различаются, они все еще считаются

конкурентами на рынке перевозок. Это связано с тем, что их основная цель – обеспечить удобство и комфорт для своих клиентов во время их путешествий. Таким образом, потребители могут выбирать, что для них важнее – скорость, цена или комфорт, и соответственно выбирать поезд или самолет.

В отрасли железнодорожных перевозок были выделены следующие ключевые конкуренты: ГК «ЖелДорЭкспедиция» и «ВТЭК». Несмотря на то, что эти компании не обладают таким сильным влиянием, как ОАО «РЖД», они, тем не менее, играют важную и значимую роль на рынке, оказывая существенное влияние на его развитие. Кроме этих компаний, в числе конкурентов ОАО «РЖД» можно также упомянуть крупные авиакомпании, такие как «Аэрофлот», «Сибирь» и «Победа». Эти авиакомпании предлагают пассажирам альтернативные способы путешествия, что делает их прямыми участниками конкурентной борьбы в этой отрасли.

Говоря о потребителях услуг компании, можно выделить всего две категории:

- физические лица – пассажирские перевозки;
- юридические лица – пассажирские и грузовые перевозки.

В случае обслуживания юридических лиц, приходится иметь дело с более сложной задачей, которая подвержена влиянию множества разнообразных факторов. Эти факторы могут варьироваться от правовых и бюрократических препятствий до проблем, таких как изменения в погодных условиях или задержки в расписании, способных оказывать значительное воздействие на качество и эффективность оказываемых услуг. Поэтому, главная задача – предвидеть все возможные сложности и работать над их решением, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания клиентов.

Например, многие из клиентов, которые активно пользуются услугами ОАО «РЖД», не ограничиваются границами России в своей деятельности. Они расширяют свои коммерческие интересы и в странах, расположенных за пределами России. Несмотря на то, что выход на международный уровень представляет собой отличные возможности для расширения бизнеса,

сегодняшние обстоятельства, к сожалению, не позволяют им осуществлять свою деятельность в прежних масштабах [21].

Компания КрасЖД активно занимается установлением и укреплением партнерских отношений с множеством поставщиков. Эта стратегия направлена на обеспечение наиболее выгодных условий приобретения различных ресурсов, которые являются критически важными для обеспечения стабильной, бесперебойной и эффективной работы всех производственных подразделений компании. Такой подход помогает гарантировать высокое качество предоставляемых услуг и поддерживать эффективность операций на постоянно высоком уровне. На сегодняшний день, ключевыми поставщиками для КрасЖД являются:

- ОАО «ТВС» – крупнейшая компания на российском рынке производства шпал;
- ЗАО «Трансмашхолдинг» – крупнейший российский поставщик подвижного состава;
- ЗЭТА «Контакт» – поставщик деталей для контактной железнодорожной сети;
- ЗАО ЭПФ «Судотехнология» – поставщик материально-технических ресурсов.

В завершение анализа микросреды КрасЖД следует подчеркнуть, что компания, несмотря на сложную экономическую обстановку, которая сложилась в последнее время, смогла продемонстрировать либо увеличение ключевых показателей своей деятельности, либо их незначительное снижение, что свидетельствует о высокой стабильности и устойчивости бизнеса. Отсутствие серьезной конкуренции в сфере железнодорожных перевозок предоставляет КрасЖД уникальную возможность активно конкурировать за клиентов в секторе грузовых перевозок, что способствует укреплению позиций компании на рынке.

При текущих экономических обстоятельствах, наблюдается тенденция стагнации в секторе грузоперевозок, которая ведет к уменьшению частоты

использования железнодорожного транспорта как основного средства доставки грузов. Это, в свою очередь, влияет на общую эксплуатационную загрузку железнодорожной инфраструктуры.

Тем не менее, КрасЖД, даже столкнувшись с подобными препятствиями, продолжает находить пути оптимального использования своих ресурсов. Компания стремится не только поддерживать свою текущую деятельность, но и искать новые возможности для улучшения своего сервиса, адаптируясь к меняющимся экономическим условиям. Это подтверждает ее стремление к максимальной эффективности и готовность преодолевать любые трудности, чтобы обеспечить качественное обслуживание своих клиентов. Поэтому в ближайшем будущем после отмены ограничений можно ожидать «откат» показателей на прежние уровни. Это заслуживает особого внимания руководства компании, которое должно быть готово к возможным изменениям и продолжать активно работать над улучшением своих показателей.

II. Внутренняя среда КрасЖД.

Внутренняя среда предприятия включает в себя ряд компонентов, среди которых особенно важными являются организационные и технические условия работы предприятия. Эти условия обуславливаются управленческими решениями, которые принимает руководство организации. Информация о внутренней среде компании необходима для определения внутренних возможностей и потенциала, на которые может опираться предприятие при достижении своих целей в условиях конкурентной среды.

В соответствии со стратегией ОАО «РЖД», миссия компании заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования [22].

Миссия холдинга, в соответствии со стратегией развития ОАО «РЖД», реализуется через достижение к 2030 году стратегических целей по пяти ключевым направлениям [23]:

- транспортно-логистические услуги;
- пассажирские перевозки;
- железнодорожные перевозки и инфраструктура;
- зарубежная деятельность;
- социальная политика.

Организационная структура компании представлена функциональной системой. Это разумно, учитывая масштаб деятельности ОАО «РЖД». Рассмотрим структуру компании на примере регионального филиала – КрасЖД, представленную на рисунке 7.

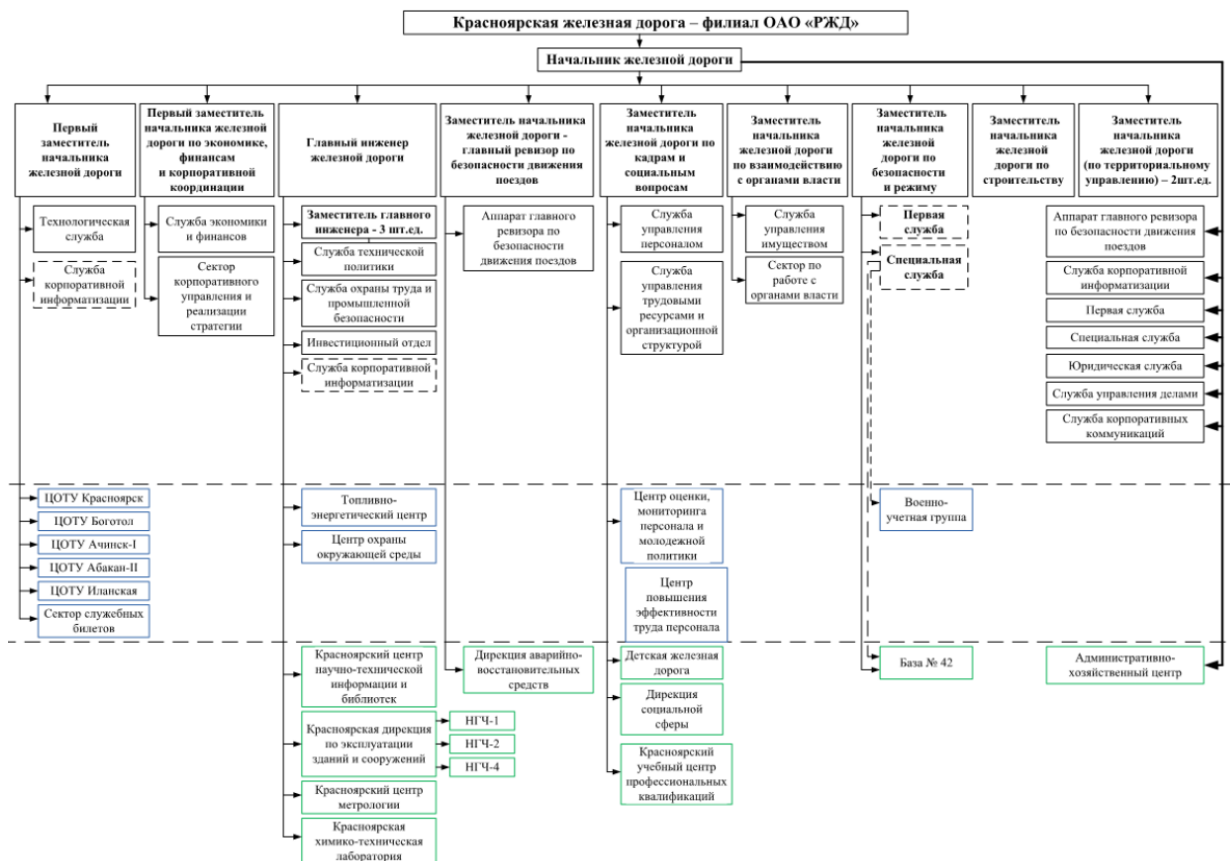


Рисунок 7 – Организационная структура Красноярской железной дороги

Схожая структура управления во всех филиалах ОАО «РЖД» указывает на централизованную координацию. Тем не менее, каждый филиал обладает своими уникальными характеристиками. Заместители начальника в филиалах отвечают за управление различными службами, отделами или аппаратами, в соответствии с их обязанностями и функциональными обязательствами. Между тем, заместители генерального директора ОАО «РЖД» имеют в подчинении заместителей начальников региональных дорог, каждый из которых отвечает за определенную область работы. Это создает некую «службу управления», способствующую эффективной работе всей системы.

Во главе КрасЖД стоит начальник дороги, который принимает все стратегические решения и координирует деятельность организации. Начальнику помогают его заместители, каждый из которых отвечает за свою собственную функциональную область в соответствии со структурой организации [24].

Говоря о персонале, КрасЖД активно использует железнодорожные вузы для подготовки специалистов в области железнодорожного транспорта. При этом вузы предоставляют компании готовых специалистов, имеющих необходимые знания и навыки для работы на железной дороге. Также компания активно использует железнодорожные вузы для повышения квалификации своих сотрудников. В рамках этой деятельности вузы проводят курсы повышения квалификации для инженерно-технических и управленческих кадров компании.

В настоящее время выделяются два ключевых внешних фактора, которые предполагается, что будут оказывать влияние на долгосрочные изменения в системе управления персоналом КрасЖД. Первый фактор связан с переходом новых поколений работников на рынок труда, которые предъявляют к своим потенциальным работодателям новые, инновационные требования, отличные от стандартных. Второй фактор, который необходимо принимать во внимание, – это непрерывное развитие автоматизации процессов.

Количество данных, которые сегодня обрабатываются, значительно возросло, что существенно облегчает и ускоряет процесс работы. Вместе с тем, появление новых профессий и растущая необходимость в развитии цифровых компетенций работников ставит перед компанией новые вызовы и возможности.

Политика КрасЖД по подбору и найму персонала полностью соответствует международным стандартам. Компания внимательно оценивает каждого кандидата по ряду критериев, включая опыт работы, квалификацию, уровень образования и необходимые компетенции. Большинство сотрудников имеют высшее образование, что подтверждает их квалификацию и профессионализм. Еще 17% сотрудников имеют среднее профессиональное образование, что также свидетельствует о их навыках и компетенции. Компания стремится создать благоприятные условия для роста и развития каждого своего сотрудника [12].

Компания следит за материальной мотивацией своих сотрудников, руководствуясь своей компенсационной политикой. В 2023 году средняя зарплата в компании составила 79,3 тыс. рублей [13]. Эта зарплата значительно выше среднего уровня по региону, что делает компанию привлекательной для квалифицированных специалистов и конкурентоспособными на рынке труда.

Следует упомянуть маркетинговую деятельность ОАО «РЖД», пассажирская составляющая здесь играет особо значимую роль, представляя собой ключевую область деятельности. Главное внимание в ней уделяется на привлечение пассажиров, что достигается через комплекс мер, направленных на повышение качества предлагаемых услуг. Это включает их постоянное совершенствование, а также привлекательную ценовую политику, которая поддерживается благодаря различным стратегиям и методам.

В рамках этой политики активно осуществляется дифференциация тарифов, что позволяет учитывать различные потребности и финансовые возможности пассажиров.

Более того, применяется динамичное ценообразование, позволяющее компании гибко реагировать на изменения на рынке. Регулярно проводятся различные акции и мероприятия, направленные на стимулирование интереса пассажиров к услугам компании и повышение их лояльности. Благодаря этому, компания успешно увеличивает общее количество пассажиров, что в свою очередь способствует улучшению финансовых показателей, укреплению положения компании на рынке и расширению ее клиентской базы.

Перевозка пассажиров, стоящая на важном месте в транспортной инфраструктуре, делится на два ключевых сегмента: регулируемые и нерегулируемые перевозки. Каждый из этих сегментов обладает своими уникальными характеристиками, требующими специализированного подхода при разработке маркетинговых стратегий. Цены на проезд в плацкартных вагонах, общих вагонах с местами для сидения в пассажирских и скорых поездах, а также в вагонах первого, второго и третьего классов моторвагонного подвижного состава, устанавливаются в соответствии с Тарифным руководством, утвержденным приказом ФСТ России от 27 июля 2010 г. № 156-т/1 [25]. Эти типы перевозок относятся к регулируемым. Тарифы регулярно обновляются и зависят от типа поезда и расстояния, которое пассажир планирует преодолеть.

Также компания может самостоятельно устанавливать тарифы на перевозку пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования во внутреннем сообщении в составе скоростных поездов. Данное право закреплено в приказе ФСТ России от 14 декабря 2010 г. № 431-т/1 «Об изменении государственного регулирования в отношении субъектов естественных монополий при перевозках пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования во внутригосударственном сообщении, а также при оказании услуги по пользованию комплектами постельного белья» [26].

Один из важнейших механизмов, который оказывает большое влияние и которому стоит уделить особое внимание – это маркетинговые акции. Они

обладают особой целевой направленностью и их применение определяется широким спектром разнообразных факторов, среди которых можно выделить текущую рыночную обстановку, общую эпидемиологическую ситуацию и многие другие важные аспекты. Все эти факторы влияют на то, как компания подходит к вопросу проведения маркетинговых акций. Стоит отметить, что грузовые перевозки играют крайне важную роль в бизнес-модели компании, обеспечивая при этом примерно 80% общей выручки КрасЖД. Это делает их ключевым элементом, без которого невозможно представить успешное функционирование бизнеса. Среди предложенных мер могут быть такие, которые в некоторой степени пересекаются с мерами, применяемыми в пассажирских перевозках. В связи с этим, на текущий момент компания активно концентрирует свое внимание на изучении и применении наиболее распространенных и эффективных методов в этой области.

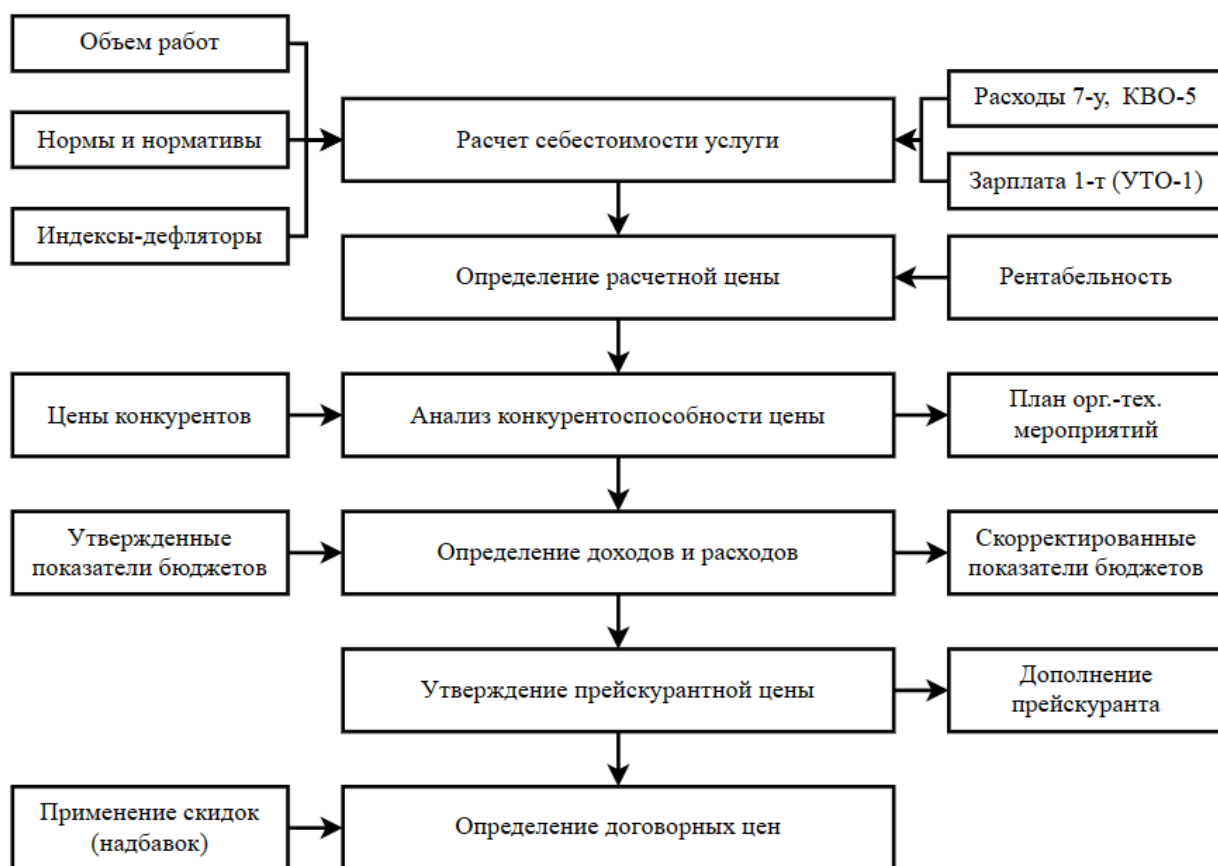


Рисунок 8 – Схема формирования договорной цены на оказание услуг ОАО «РЖД»

Как можно наблюдать на рисунке 8, стратегия привлечения клиентов, применяемая компанией, основана на тщательно продуманном и индивидуально подготовленном формировании ценовых предложений за оказываемые услуги. Это уникальная методика, которая сводится к разработке специфических ценовых предложений, каждое из которых тщательно разрабатывается с учётом конкретных потребностей и ожиданий каждого клиента. Этот сложный многоступенчатый процесс, он требует внимательного, тщательного и продуманного подхода. Каждый этап этого процесса имеет огромное значение, начиная от исследования потребностей клиента, анализа его предпочтений и заканчивая формированием конечного предложения, которое полностью отвечает этим потребностям. Эта стратегия позволяет компании устанавливать прочные и долгосрочные отношения с клиентами, так как она позволяет полностью удовлетворить их потребности, что, в свою очередь, ведет к увеличению уровня их удовлетворенности и лояльности. Во-первых, при расчетах учитываются затраты на различные аспекты предоставления услуг, включая транспортировку, оплату труда сотрудников, аренду и содержание офисов и складских помещений, а также другие непосредственные и косвенные затраты. Эти затраты затем калькулируются и включаются в общую стоимость услуги, формируя конечную цену, которая предлагается клиенту.

Ценообразование услуг начинается с определения себестоимости, которая включает затраты на материалы, оплату труда, амортизацию оборудования и прочие накладные расходы. Это критически важный этап, поскольку от его точности во многом зависит конечная стоимость услуги. После того как себестоимость рассчитана, к ней добавляется установленная компанией прибыль, которая обычно составляет около 70% от себестоимости услуги.

Заключительная стадия в определении цены – это применение скидок или наценок. Нужно подчеркнуть, что данный процесс конкретен для каждой организации и зависит от множества аспектов. К таковым аспектам относятся

сезонные колебания, динамика спроса и предложения на рынке, а также уровень лояльности покупателя. Обозначение величины скидки или наценки осуществляется в головном офисе компании, где принимаются решающие решения о ценовой стратегии.

После этого мы можем переходить к анализу процедуры так называемого «маркетингового наблюдения», схематически представленного на рисунке 9. Это существенный компонент управления ценообразованием, который дает возможность собирать информацию и исследовать тренды рынка для принятия обоснованных решений в отношении ценовой стратегии.

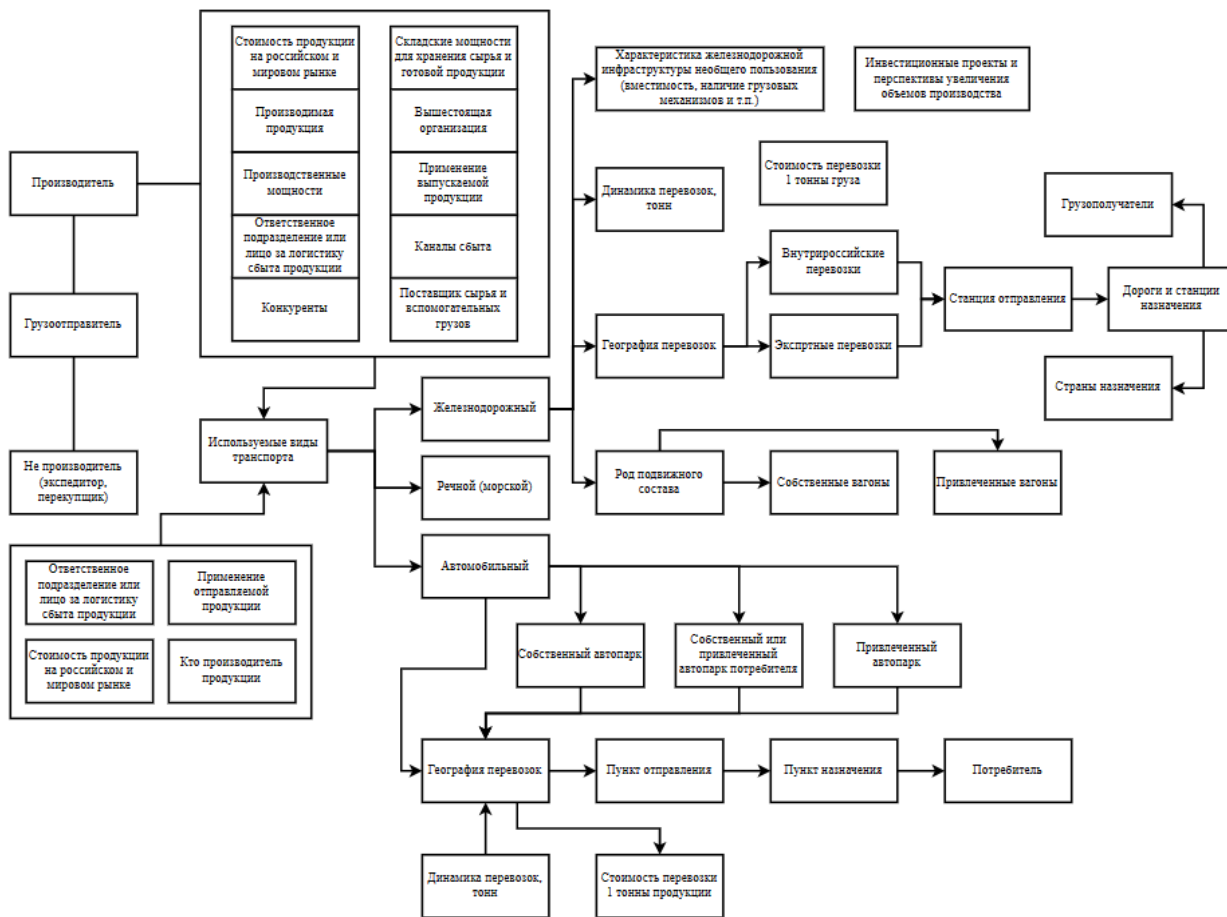


Рисунок 9 – Схема проведения маркетингового исследования ОАО «РЖД»

Компания и её структурные подразделения постоянно мониторит рынок, включая собственный и рынок потребителей услуг, для оптимизации своей деятельности. В этом контексте, методология позволяет формировать

предложения, максимально ориентированные на клиента, и выработать стратегии для привлечения новых клиентов.

После проведения анализа внутреннего окружения КрасЖД, можно сделать вывод о том, что данная компания обладает хорошо структурированной и стабильной организационной структурой. Это, в свою очередь, позволяет ей функционировать как вертикально интегрированная компания, что предполагает наличие единого управления всеми процессами, от производства до продажи конечного продукта. Это обеспечивает гармоничное взаимодействие всех подразделений и направлений деятельности, что способствует повышению эффективности всей работы компании в целом.

Составим матрицу жизненного цикла продукта (матрицу АДЛ) для КрасЖД (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица жизненного цикла продукта и стратегий бизнеса (матрица АДЛ) для КрасЖД

Конкурентная позиция фирмы	Относительный возраст отрасли			
	рождение	рост	зрелость	старение
Доминирующая	Рост 1	Рост 1, 2	Рост 1–3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1–3
Сильная	Рост 1,2	Рост 1–3	Рост 2, 3 Стабильность 1,2	Стабильность 2–4 Отход 1
Благоприятная	Рост 1–3	Рост 3 Стабильность 1–3	Стабильность 1–4	Стабильность 3, 4 Отход 1, 2
Проблематичная	Рост 2, 3 Стабильность 1,2	Стабильность 2–4 Отход 1	Стабильность 3, 4 Отход 1, 2	Стабильность 4 Отход 2–4
Слабая	Рост 3 Стабильность 1–3	Стабильность 2, 3 Отход 1, 2	Стабильность 3,4 Отход 1, 2	Отход 2–5

Исходя из матрицы АДЛ (таблица 1), компании подойдут группы стратегий Роста 1 – 3 и Стабильности 1 [27].

Рост 1 (концентрический рост) – предполагает изменение продукта и/или рынка, не затрагивающее технологию, отрасль и положение компании в ней:

- усиление позиции на рынке (или проникновение на рынок);
- развитие рынка (выход на новые сегменты/новые рынки);
- развитие продукта (модификация продукта, расширение/углубление ассортимента).

Рост 2 (интегрированный рост) – предполагает расширение фирмы за счет добавления новых структур, влекущее за собой изменение положения компании внутри отрасли:

- прямая интеграция (объединение по цепочке прироста ценности с покупателем);
- обратная интеграция (объединение по цепочке прироста ценности с поставщиком);
- горизонтальная интеграция (объединение конкурентов).

Рост 3 (диверсифицированный рост). Предполагает освоение нового бизнеса в новой отрасли:

- концентрическая диверсификация (новый бизнес в одной цепочке ценности, как продолжение технологии);
- конгломератная диверсификация (новый бизнес в другой цепочке ценности, как новая/ другая технология);
- горизонтальная диверсификация (новый бизнес в одной цепочке ценности, на новой/ другой технологии, на существующем рынке).

Стабильность 1 – это стратегия, которая предполагает сосредоточение на уже существующих направлениях бизнеса и поддержку их. Обычно такой подход применяется крупными фирмами, занимающими доминирующее положение на рынке. Это предполагает акцент на поддержание и развитие текущего положения, а не на поиск новых возможностей. Конкретными проявлениями этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на минимизацию вмешательства правительства в их деятельность, или избежание наказаний за монополизацию. Этот подход особенно характерен для российских фирм-монополистов, стремящихся сохранить своё доминирующее положение на рынке. Эта стратегия также известна как стратегия «Пауза», что

означает приостановку продаж, с целью сохранения текущего положения бизнеса.

По итогам проведенного стратегического анализа деятельности компании КрасЖД, можно с уверенностью сказать, что данная компания успешно функционирует на рынке железнодорожных перевозок. Она обладает крайне стабильной и хорошо организованной структурой, а также эффективной стратегией развития, что позволяет ей занимать лидирующие позиции на рынке.

Важнейшим аспектом деятельности КрасЖД, который заслуживает особого внимания, является ее подход к развитию персонала. Компания предлагает своим работникам заработную плату, которая значительно превышает средний уровень по региону. Это делает КрасЖД крайне привлекательной для высококвалифицированных специалистов и способствует привлечению новых и удержанию текущих сотрудников.

В дополнение к этому, КрасЖД активно использует гибкую систему ценообразования, что позволяет ей быстро и гибко адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям рынка. Эта стратегия помогает компании сохранять свою привлекательность для потребителей услуг, удовлетворяя их потребности на высоком уровне и обеспечивая качественное обслуживание.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной квалификационной работы достигнута – проведена оценка экономической эффективности проекта «Городская электричка» филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» – Красноярской железной дороги. В ходе работы были выполнены следующие задачи:

– изучены тенденции развития железнодорожного транспорта в целом и внутри городских агломераций в частности. По итогу выявлено, что пассажирский железнодорожный транспорт в России продолжает активно развиваться, предлагая высокую скорость передвижения, комфорт для пассажиров, безопасность и доступность для широкого круга граждан. Проекты, такие как «Городская электричка», успешно внедряются в ряде городов, обеспечивая улучшенное обслуживание пассажиров и способствуя развитию туризма и транспортной инфраструктуры;

– проведен анализ деятельности Красноярской железной дороги. Выявлено, что КрасЖД, как ключевой игрок на рынке, успешно справляется со своими задачами, активно применяя инновационные подходы и стратегии, а также обладает стабильной организационной структурой, что позволяет ей активно конкурировать и занимать лидирующие позиции. Также КрасЖД активно работает над усовершенствованием своих подходов к обслуживанию клиентов, используя инновационные методы и инфраструктуру в области пассажирских и грузовых перевозок, что позволяет ей не только сохранить текущий уровень качества, но и улучшить его;

– проведена оценка экономической эффективности проекта «Городская электричка», которая показала, что проекту не хватает финансовой устойчивости для успешной реализации. Необходимы дополнительные инвестиции и возможно корректировка бизнес-модели для обеспечения рентабельности. Также возможен пересмотр прогнозов доходов и расходов по

проекту и поиск дополнительных источников дохода для повышения финансовой устойчивости;

– разработаны и обоснованы предложения по повышению эффективности проекта «Городская электричка». Планируемые мероприятия – введение услуги бронирования мест и сдача в аренду мест под установку вендинговых аппаратов могут повысить общую эффективность проекта и качество услуг для пассажиров, что подтверждается ключевыми показателями эффективности проекта.

В целом, выпускная работа позволила провести комплексный анализ деятельности Красноярской железной дороги и проекта «Городская электричка», реализуемого в данном филиале ОАО «РЖД». Выявленные в ходе анализа проблемы и предложения по их решению помогут улучшить экономическую эффективность проекта и качество предоставляемых пассажирам услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Терёшина, Л. П. Экономика железнодорожного транспорта: учебник / Н.П. Терёшина, Л. П. Левицкая, Л. В. Шкурина ; ФГБОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте». – 2022. – 536 с. – ISBN 978-5-89035-621-5.
2. Тропман, В. С. Проблемы и перспективы развития железнодорожного транспорта в РФ / В. С. Тропман, Г. П. Норин, Е. В. Долженкова // Молодежь и наука : материалы международной научно-практической конференции старшеклассников, студентов и аспирантов / НТИ (филиал) УрФУ. – Нижний Тагил, 2021. – С. 234-236.
3. Поморцев, В.А. Инновационные технологии на железнодорожном транспорте / В.А. Поморцев // Секции «Системы обеспечения движения поездов», Секция «Эксплуатация железных дорог» : материалы XXVII Всероссийской научно-практической конференции / КрИЖТ ИрГУПС. – Красноярск, 2023. – 170 с.
4. Российская Федерация. Законы. О перспективах развития железнодорожного транспорта : Постановление Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации № 156-СФ : [принято 12 апреля 2023 года]. – 10 с.
5. Отправление пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – 2022. – URL: [https://rosstat.gov.ru/storage/ОтпрPass\(Z-D\)_04-2024.xlsx](https://rosstat.gov.ru/storage/ОтпрPass(Z-D)_04-2024.xlsx) (дата обращения: 15.04.2024).
6. Двадцать железнодорожных дел // Совместный проект. Коммерсантъ : официальный сайт. – 2023. – URL: <https://special.kommersant.ru/rzd-2023> (дата обращения: 20.04.2024).
7. Перспективные проекты развития сети // Коммерсантъ : официальный сайт. – 1995. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6197197> (дата обращения: 22.04.2024).

8. Цели устойчивого развития ООН. Департамент по экономическим и социальным вопросам // Организация Объединённых Наций : официальный сайт. – 2006. – URL: <https://sdgs.un.org/ru/goals> (дата обращения: 03.05.2024).
9. Журавлева, Н. А. Интеграция железнодорожных перевозок в транспортные системы городских агломераций / Н. А. Журавлева, И. Л. Сакович // Экономика и управление. – 2020. – № 6 (79). – С. 26-29.
10. Рельсовый каркас агломераций. Городской пассажирский транспорт // Всероссийская транспортная еженедельная информационно-аналитическая газета – официальный печатный орган Министерства транспорта РФ : официальный сайт. – 2015. – URL: <https://transportrussia.ru/razdely> (дата обращения: 25.05.2024).
11. Бугаева З. Ф., Левицкая В. А. Проект «Городская электричка» компании АО «Краспригород» / З. Ф. Бугаева, В. А. Левицкая // Актуальные исследования. - 2023. - №12 (142). Ч.II. - С. 31-32.
12. Красноярская Железная Дорога. О дороге // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://kras.rzd.ru/ru/3056> (дата обращения: 04.05.2024).
13. Красноярская железная дорога – филиал ОАО «РЖД». Основная информация // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=63#enttab-main> (дата обращения: 05.05.2024).
14. Красноярская Железная Дорога. Структурные подразделения // Wikipedia : официальный сайт. – 2022. – URL: <https://en.wikipedia.org/Railway> (дата обращения: 11.05.2024).
15. Красноярская Железная Дорога. Дорога в цифрах // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://kras.rzd.ru/ru/3086> (дата обращения: 12.05.2024).
16. Менеджмент : учебник / Т. В. Вырупаева, Л. С. Драганчук, О. Л. Егошина [и др.] ; Министерство образования и науки Российской Федерации,

Сибирский Федеральный Университет. – Красноярск : учебник, 2020. – 380 с.
– ISBN 978-5-7638-3434-5.

17. Устойчивое развитие. Охрана окружающей среды // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://ar2019.rzd.ru/ru/sustainable-development/environmental-protection> (дата обращения: 15.05.2024).

18. Исследование. Рынок грузового железнодорожного транспорта России. Предварительные итоги 2023 года. Прогноз до 2025 года // Агентство INFOline – 2023. – URL: <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/d6b/> (дата обращения: 15.05.2024).

19. Перевозки грузов по видам транспорта // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – 2022. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/> (дата обращения: 16.05.2024).

20. Перевозки пассажиров по видам транспорта общего пользования // Федеральная служба государственной статистики : официальный сайт. – 2022. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/PerevPass_11-2023.xlsx (дата обращения: 17.05.2024).

21. Парадокс на дороге: почему при профиците вагонов цены на них растут // Forbes : официальный сайт. – 2004. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/496233-paradoks-na-doroge-pocemu-pri-proficite-vagonov-ceny-na-nih-rastut?ysclid=lxbquk9rds442730201> (дата обращения: 18.05.2024).

22. Стратегия ОАО «РЖД» // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://ar2021.rzd.ru/ru/strategic-report/strategy> (дата обращения: 18.05.2024).

23. Стратегия развития холдинга «РЖД» на период до 2030 года // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: https://ar2020.rzd.ru/pdf/ar/ru/strategic-report_strategy.pdf (дата обращения: 20.05.2024).

24. Красноярская железная дорога – филиал ОАО «РЖД». Руководство // ОАО «Российские Железные Дороги» : официальный сайт. – 2003. – URL: <https://company.rzd.ru/ru/9349/page/105554?id=63#managers> (дата обращения: 20.05.2024).

25. Российская Федерация. Законы. Об утверждении тарифов, сборов и платы на работы (услуги), связанные с перевозкой пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования во внутригосударственном сообщении и пробегом пассажирских вагонов, выполняемые в составе дальних поездов : Приказ Федеральной службы по тарифам № 156-т/1 : [утверждено Федеральной службой по тарифам 27 июля 2021 года]. – 68 с.

26. Российская Федерация. Законы. Об изменении государственного регулирования в отношении субъектов естественных монополий при перевозках пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования : Приказ Федеральной службы по тарифам № 431-т/1 : [утверждено Федеральной службой по тарифам 14 декабря 2020 года]. – 71 с.

27. Стратегический менеджмент : учебник / Т. Ю. Агеева, А. В. Бухаров, Л. С. Драганчук [и др.]. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2022. – 406 с. – ISBN 978-5-7638-4447-4.

28. Обосновывающие материалы к инвестиционному проекту «Мероприятия по развитию инфраструктуры для реализации проекта «Городская электричка» Красноярской железной дороги» // Красноярская железная дорога. – 2023.

29. Регламент формирования и реализации инвестиционной программы ОАО «РЖД» : Распоряжение ОАО «РЖД» N 1597/р : [утверждено распоряжением ОАО «РЖД» от 26 июня 2023 года]. – 219 с.

30. Российская Федерация. Законы. Об утверждении методики расчета ставок платы за услуги по аренде железнодорожного подвижного состава, управлению им, его эксплуатации, техническому обслуживанию и ремонту, оказываемые организациям в сфере перевозок пассажиров : Приказ

Федеральной антимонопольной службы № 1109/18 : [утверждено Федеральной антимонопольной службой 08 июля 2021 года]. – 29 с.

31. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов : Министерство экономического развития Российской Федерации : [разработано Министерством экономического развития Российской Федерации 22 сентября 2023 года]. – 97 с.

32. Порядок резервирования мест на пригородные поезда АО «СКППК» с указанием мест // АО «Северо-Кавказская пригородная пассажирская компания» : официальный сайт. – 2007. – URL: <https://skppk.ru/passazhiram/pravila-proezda/poryadok-rezervirovaniya-mest-na-prigorodnye-poezda-ao-skppk-s-ukazaniem-mest> (дата обращения: 29.05.2024).


33. На МЦД запустили поезд с автоматами для покупки напитков, снеков и шоколада // Информационное агентство ТАСС : официальный сайт. – 1999. – URL: <https://tass.ru/moskva/8177763> (дата обращения: 30.05.2024).

34. Место под вендинг, Объявления, Красноярск // Leboard : официальный сайт. – 2017. – URL: <https://leboard.ru/ru/krasnoyarsk> (дата обращения: 30.05.2024).

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

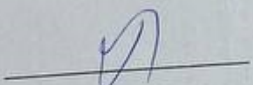
 С.Л. Улина


«17» июня 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

Экономическая эффективность проекта «Городская электричка» филиала
ОАО «РЖД» – Красноярской железной дороги

Руководитель  д-р экон. наук, доцент А.В. Григорьев

Выпускник  И.А. Мацкевич

Красноярск 2024