

## **ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ПАССАЖИРСКОЙ КОМПАНИИ**

**ПАЛКИНА Елена Сергеевна, д.э.н.<sup>1</sup>**

**ПОНОМАРЕНКО Ольга Андреевна, аспирант<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Кафедра экономики транспорта ФГБОУ ВО ПГУПС,  
Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: Е.С. Палкина, 190031, Санкт-Петербург, Московский пр., 9  
Тел.: +78124578506. E-mail: elena\_palkina@hotmail.com

<sup>2</sup>ФГБОУ ВО ПГУПС, Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: 190031, Санкт-Петербург, Московский пр., 9

### **Аннотация**

Результаты исследования текущего состояния и проблем развития железнодорожного пассажирского транспорта в России свидетельствуют о необходимости проведения кардинальных, качественно новых, незамедлительных изменений на микроэкономическом уровне, адекватных преобразованиям, происходящим во внешней среде. Используются методы стратегического, экономического и статистического анализа. Выявлены основные факторы, влияющие на пассажиропоток и отражающие положительные и отрицательные риски эндогенной и экзогенной среды. Предложены стратегии управления изменениями в железнодорожной пассажирской компании на основе определенных комбинаций приоритетных факторов. Обоснован оптимальный вариант стратегии развития железнодорожной пассажирской компании, обеспечивающий наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды, для обеспечения повышения ее конкурентоспособности на рынке. Реализация выбранного стратегического сценария позволит непрерывно, эффективно и результативно управлять изменениями в железнодорожной организации, осуществляющей пассажирские перевозки для достижения стратегических целей.

### **Ключевые слова**

Железнодорожный пассажирский транспорт, конкурентное преимущество, стратегическое развитие, транспортная организация, управление изменениями, факторы.

## **SUBSTANTIATION OF STRATEGIC CHOICE FOR CHANGE MANAGEMENT IN RAILWAY PASSENGER COMPANY**

**PALKINA Elena Sergeyevna, Doctor of Economic Sciences<sup>1</sup>**

**PONOMARENKO Olga Andreevna, postgraduate<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Transportation Economics Department PGUPS  
Saint Petersburg, Russia

Address for correspondence: E.S. Palkina, 9 Moskovsky av., St. Petersburg, Russia, 190031

Tel.: +78124578506. E-mail: elena\_palkina@hotmail.com

<sup>2</sup>PGUPS, Saint Petersburg, Russia

Address for correspondence: 9 Moskovsky av., St. Petersburg, Russia, 190031

### **Abstract**

The results of the study of current state and problems of development of railway passenger transport in Russia indicate the need for radical, qualitatively new, immediate changes at the microeconomic level, adequate to the transformations taking place in the external environment. The methods of strategic, economic and statistical analysis were used. The main factors influencing passenger turnover and reflecting positive and negative risks of endogenous and exogenous environment are revealed. Strategies of change management in the railway passenger company on the basis of certain combinations of priority factors are proposed. The optimal variant of the development strategy for a railway passenger company, providing the best balance between the strengths and weaknesses of the organization, opportunities and threats of the external environment, in order to improve its competitiveness in the market, is substantiated. The implementation of the selected strategic scenario will allow to continuously, effectively and efficiently manage changes in the railway organization carrying out passenger transportation to achieve the strategic goals.

### **Keywords**

Railway passenger transport, competitive advantage, strategic development, transport organization, change management, factors.

**Введение.** Управление изменениями становится неотъемлемой частью деятельности современных компаний для укрепления достигнутых на рынке позиций и успешного конкурентирования в долгосрочной перспективе. В условиях высокой динамичности и неопределенности внешней среды именно проактивный стратегический подход менеджмента позволяет компаниям предвидеть поведение рынка, быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды и становиться инициаторами перемен, что позволяет достигать усиления их конкурентных преимуществ.

Эта проблема особенно актуальна для организаций пассажирского железнодорожного транспорта, который призван обеспечивать мобильность населения, деловую активность бизнеса, развитие туризма и других отраслей экономики на всей территории Российской Федерации. Вместе с тем за последние годы отмечается значительное снижение пассажирооборота на железнодорожном транспорте – на 11,9 п.п.: с 33,7% в 2000 году до 21,8% в 2018 году [1], что свидетельствует о недостаточных темпах и объеме реализуемых мероприятий для поддержания его конкурентоспособности. При этом перевозки в дальнем следовании составляют 74% от общего пассажирооборота, основной

объем которых осуществляет акционерное общество «Федеральная пассажирская компания» (далее – АО «ФПК»). Следовательно, для того чтобы усилить рыночные позиции наиболее экологичного вида транспорта – железнодорожного – в сегменте пассажирских перевозок, к основным конкурентам которого относятся динамично развивающиеся автобусный, воздушный виды транспорта, а также личный автотранспорт, требуется выработка нового подхода к управлению изменениями и ускорение воздействия на факторы как внешней, так и внутренней среды железнодорожной пассажирской организации.

**Цель и задачи исследования.** Цель настоящего исследования состоит в научном обосновании выбора оптимального варианта стратегии развития железнодорожной пассажирской компании для обеспечения повышения ее конкурентоспособности на рынке в результате управления изменениями.

Задачами исследования являются: обобщение сильных и слабых сторон компании АО «ФПК», возможностей и угроз внешней среды в виде матрицы SWOT-анализа; выявление факторов, способствующих и препятствующих изменениям; формирование модели управления изменениями «Силовое поле»; разработка стратегических альтернатив исходя из стратегических целей пассажирской железнодорожной компании и результатов SWOT-анализа; обоснование оптимального выбора стратегии развития транспортной организации.

**Материалы, методы и объекты исследования.** Проведенные исследования и решение выявленных проблем базируются на использовании статистических данных [1], нормативных правовых документов [2–4], материалов научно-практических конференций [5; 6], отражающих актуальные тенденции развития управления изменениями на железнодорожном пассажирском транспорте, современных концепций научных исследований в рассматриваемой области [7–15].

В ходе исследования использовались методы анализа и синтеза, обобщения, группировки, ранжирования, балльных, экспертных оценок, графического и табличного изображения данных, матрица SWOT-анализа, модель управления изменениями «Силовое поле», системный подход.

Объектом исследования является транспортная организация, осуществляющая железнодорожные пассажирские перевозки.

Анализ отечественной и зарубежной научной литературы [5–15] показал, что, несмотря на значительное количество трудов, посвященных анализу управления изменениями, область его применения на железнодорожном пассажирском транспорте проработана в недостаточной степени и требует дополнительного изучения, разработки и обоснований.

**Результаты исследования.** Анализ внешней и внутренней среды, как правило, является исходным процессом стратегического управления. Результаты построения матрицы SWOT-анализа формируют основу как для определения миссии, видения и стратегических целей предприятия, так и для разработки стратегии развития организации.

В ходе исследования выполнен SWOT-анализ факторов, определяющих пассажиропоток железнодорожной организации – ключевой индикатор роста стоимости бизнеса, результаты которого представлены в табл. 1.

Таблица 1. SWOT-матрица железнодорожной пассажирской организации

Факторы, способствующие положительным изменениям и сдерживающие негативные изменения	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)	Факторы, препятствующие положительным изменениям и усиливающие отрицательные изменения
	S1. Многолетний опыт оказания услуг S2. Предложение новых продуктов S3. Качество услуг, комфорт, сервис и безопасность поездки S4. Пунктуальность в выполнении расписания S5. Применение цифровых технологий S6. Высоквалифицированные кадры	W1. Значительная доля низкодоходных социальных перевозок W2. Высокая степень износа подвижного состава W3. Высокая стоимость билетов W4. Высокие операционные риски W5. Бюрократизация процессов работы W6. Низкая рентабельность деятельности	
	Возможности (O)	Угрозы (T)	
	O1. Развитие высокоскоростных магистралей и перевозок O2. Развитие экономических и культурных связей регионов страны O3. Развитие туризма в России O4. Повышение деловой активности O5. Охват всей территории Российской Федерации железными дорогами O6. Государственная поддержка отрасли	T1. Снижение темпов экономического роста и реальных доходов населения в стране T2. Государственное участие в развитии конкурентных видов транспорта T3. Недостаточное развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта в стране T4. Высокие темпы развития конкурентов T5. Выход на рынок новых видов транспорта T6. Отсутствие отлаженного мультимодального взаимодействия	

Для анализа факторов, влияющих на деятельность железнодорожных пассажирских организаций, использована модель управления изменениями «Силовое поле», основу которой формируют факторы (силы), которые могут способствовать положительным изменениям или, наоборот, их замедлять, препятствовать их реализации. Предполагается, что при любых условиях действуют две группы сил: движущие и сдерживающие, причем действие этих сил

возможно как внутри организации, например, в поведении людей, в обеспеченности ресурсами, так и вне ее – в процессах, которые происходят во внешней среде.

К факторам внешней и внутренней среды, способствующим положительным изменениям и сдерживающим негативные изменения в деятельности железнодорожной пассажирской организации, относятся:

S1: Многолетний опыт оказания услуг перевозки пассажиров позволяет учитывать ошибки прошлых периодов для принятия взвешенных и обоснованных решений, а также повышает доверие пассажиров.

S2: Предложение новых продуктов. В сфере пассажирских перевозок железнодорожным транспортом – это предложение скоростных высокоскоростных транспортных услуг. В настоящее время высокоскоростные перевозки железнодорожным пассажирским транспортом осуществляются на маршруте «Санкт-Петербург – Москва», скоростные на маршрутах «Санкт-Петербург – Хельсинки», «Санкт-Петербург – Петрозаводск», «Москва – Нижний Новгород» и другие. Также железнодорожные компании располагают возможностью предоставлять большой перечень услуг, в которых может нуждаться пассажир до, во время и после поездки. Спектр услуг постоянно пополняется с учетом пожеланий пассажиров.

S3: Качество услуг, комфорт, сервис и безопасность поездки. Следует отметить, конструкции вагонов нового поколения повышают уровень комфортности для пассажиров: удобство посадочных мест, низкий уровень шума в салоне, благоприятный микроклимат и другие. Также следует отметить, что, согласно данным Росстата [1], железнодорожный пассажирский транспорт является одним из самых безопасных видов транспорта.

S4: Пунктуальность в выполнении расписания. Задержки пассажирских поездов бывают крайне редко, и связано это, как правило, с какими-либо чрезвычайными происшествиями. Следует отметить, что поезда, в отличие от автобусных и авиаперевозчиков, в случае какой-либо задержки по ходу следования почти всегда могут войти в график.

S5: Применение цифровых технологий. На предприятиях железнодорожного пассажирского транспорта достаточно давно внедрены и успешно используются различные цифровые технологии [5]. Так, с 1999 года на железнодорожном транспорте на базе SAP R3 внедрено множество автоматизированных систем: ЕК АСУТР (единая корпоративная система управления трудовыми ресурсами), ЕК АСУФР (единая корпоративная автоматизированная система управления финансами и ресурсами), ЕАСД (единая корпоративная

система документооборота) и многие другие. Также внедрены интегрированные системы, например, «Диадок» – это система электронного документооборота, в которой можно формировать, отправлять, получать и подписывать электронные документы. Они равносильны бумажным с собственноручной подписью. АСУ «Экспресс-3» – это автоматизированная система управления пассажирскими перевозками и электронного резервирования мест. Для пассажиров работает сайт РЖД, где реализованы онлайн-сервисы покупки билетов и дополнительных услуг без комиссии, есть возможность найти всю необходимую информацию о поездке, вагоне и поезде. В 2017 г. ОАО «РЖД» запустило новое мобильное приложение «РЖД Пассажирам». Следует отметить, что в холдинге «Российские железные дороги» ведется реализация комплексного научно-технического проекта «Цифровая железная дорога», задачами которого являются: расширение спектра и повышение качества предлагаемых рынку транспортно-логистических услуг, повышение уровня интеграции российской транспортной системы в международные транспортные коридоры, повышение надежности и безопасности движения, увеличение провозной и пропускной способности железных дорог за счет развития интеллектуальных систем управления, сокращение стоимости жизненного цикла инфраструктуры и подвижного состава, повышение производительности труда за счет создания информационных систем и микропроцессорных систем управления технологическими процессами, сокращение влияния «человеческого фактора», обеспечение необходимого уровня киберзащиты. Таким образом, реализация проекта «Цифровая железная дорога» позволит сформировать новые стандарты качества услуг, что повысит конкурентоспособность железнодорожного транспорта.

С6: Высококвалифицированные кадры. Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по его обучению. Следует отметить, что железнодорожная отрасль достаточно специфична, в ней могут быть заняты только высококвалифицированные специалисты. Так, подготовку кадров в области железнодорожного пассажирского транспорта осуществляют специализированные образовательные организации среднего профессионального и высшего образования (университеты путей сообщения), а также специализированные центры железнодорожных организаций.

О1: Развитие высокоскоростных магистралей и перевозок. Общая протяженность скоростных и высокоскоростных магистралей в России, по оценкам экспертов, превысит 7000 км, по которым будет совершаться не менее 84 миллионов поездок в год. При оптимальном для пассажиров соотношении скорости, комфорта и стоимости проезда это позволит повысить конкурентоспособность пассажирских железнодорожных компаний по отношению к другим перевозчикам.

О2: Развитие экономических и культурных связей регионов страны позволяют стимулировать мобильность граждан, следовательно, способствовать увеличению объемов пассажирских перевозок.

О3: Развитие туризма в России способствует появлению новых клиентов и новых рынков, развитию маршрутных сетей и мультимодальных перевозок. Рост рынка внутреннего туризма, привлечение иностранных туристов оказывает положительный эффект на транспортную подвижность людей, которая приводит к росту пассажиропотока железнодорожного транспорта.

О4: Повышение деловой активности приводит к увеличению числа предприятий и, как следствие, к повышению спроса в высокодоходном сегменте перевозок «деловой туризм».

О5: Охват всей территории Российской Федерации железными дорогами. Несмотря на то что железные дороги России связывают регионы страны, многие населенные пункты, существует потребность в развитии этой сети, тем более, что за многие годы протяженность железных дорог России практически не изменилась [1].

О6: Государственная поддержка развития отрасли. Эффективное развитие предприятий транспорта возможно только при сбалансированной поддержке этих предприятий со стороны государства. Введение нулевой ставки налога на добавленную стоимость по пассажирским перевозкам, компенсация потерь в доходах, которые объясняются как разница между доходом от экономически обоснованного тарифа и доходом от регулируемого государством тарифа, финансовое покрытие части инвестиционных затрат в целях реализации проектов по производству пассажирских вагонов и другие виды государственной поддержки способствуют развитию пассажирского железнодорожного транспорта и экономики страны в целом.

К факторам внешней и внутренней среды, препятствующим положительным изменениям и усиливающим отрицательные изменения в деятельности железнодорожной пассажирской организации, относятся:

W1: Значительная доля низкодоходных социальных перевозок. Железнодорожный транспорт в России осуществляет перевозки всех категорий пассажиров, в том числе социально незащищенных категорий граждан. Учитывая снижение реальных доходов населения, доля социально значимых перевозок достаточно высокая, что содержит риски снижения рентабельности деятельности до порогового уровня безубыточности.

W2: Высокая степень износа подвижного состава. Физический износ подвижного состава пассажирского железнодорожного транспорта составляет 58%. Кроме того, подвижной состав неоднороден. Так, значительная его часть не соответствует современным понятиям комфорта, а также относится к разряду морально устаревшего подвижного состава.

W3: Высокая стоимость билетов. Несовершенная политика ценообразования и высокая стоимость поездки. Существенное сокращение ценового разрыва между стоимостью проезда автобусным, воздушным и железнодорожным транспортом влечет за собой переток пассажиров с железнодорожного транспорта на авиационный на ряде пассажирообразующих направлений. Также следует отметить, что динамичное ценообразование пользуется спросом у пассажиров (как правило, физические лица), которые планируют свою поездку заранее, а пассажиры, совершающие спонтанные (как правило, юридические лица или частные командировки) поездки, вынуждены «переплачивать» за билеты.

W4: Высокие операционные риски: высокая доля постоянных расходов, в случае снижения спроса на пассажирские перевозки железнодорожным транспортом, может привести к убыткам от основной деятельности.

W5: Бюрократизация процессов работы ведет к снижению производительности труда, росту издержек и, как следствие, уменьшению эффективности работы компании.

W6: Низкая рентабельность деятельности (продаж, активов, собственного капитала) вследствие тарифных ограничений доходной части, с одной стороны, и высокой фондоемкости бизнеса, что обуславливает значительные постоянные расходы, которые не зависят от объема продаж, с другой, а также опережающего роста цен на услуги и товары поставщиков.

T1: Снижение темпов экономического роста и реальных доходов населения в стране отразится на потребности граждан в транспортных услугах. Так, снижение доходов населения, уровня средней и реальной заработной платы напрямую способствуют уменьшению платежеспособного спроса на перевозку и сопутствующие услуги, в результате это приведет к умень-

шению пассажирооборота и доходов от железнодорожных пассажирских перевозок.

T2: Государственное участие в развитии конкурентных видов транспорта. Неравномерное государственное финансирование различных видов транспорта приводит к усилению межвидовой конкуренции. Так, большая доля финансирования, направленная на развития авиационной инфраструктуры и парка воздушных судов, а также прямое субсидирование региональных и дальнемагистральных маршрутов способствует «переключению» пассажиров на авиатранспорт, что снижает конкурентоспособность железнодорожного транспорта.

T3: Недостаточное развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта в стране, в частности, отсутствие выделенных высокоскоростных магистралей ограничивает темпы роста рынка пассажирских перевозок железнодорожным транспортом, не позволяет предлагать новые услуги по организации высокоскоростных перевозок и способствует оттоку потенциальных пассажиров на другие альтернативные виды транспорта, например, в регионах Сибири и Дальнего Востока на воздушный транспорт.

T4: Высокие темпы развития конкурентов способствуют усилению межвидовой конкуренции на транспорте. Применение новых способов использования транспорта (например, каршеринг), увеличение уровня комфорта в самолетах влечет за собой повышение коммерческой гибкости конкурентов и ослабление позиций на рынке железнодорожных перевозчиков.

T5: Выход на рынок новых видов транспорта. Разработка более экономичных и быстрых видов транспорта, например, транспорта на основе магнитолевитационной технологии, способного развивать скорость 500 км/ч и выше, наряду с использованием морально устаревшего железнодорожного подвижного состава, способна привести к потере конкурентоспособности последнего в сегменте перевозок пассажиров.

T6: Отсутствие отлаженного мультимодального взаимодействия препятствует развитию транспортной системы в целях удовлетворения потребностей пассажиров в перевозках по принципу «от двери – до двери», снижения временных потерь в ожидании подачи транспортного средства, сдачи / получения багажа, пересадок с одного транспорта на другой и т.д.

Модель управления изменениями «Силовое поле» в железнодорожной пассажирской компании представлена на рис. 1. На схеме символами обозначены факторы внешней и внутренней среды, влияющие на пассажиропоток железнодорожной транспортной организации. Сильные стороны (S) и возможности (O) организации могут способствовать положительным преобразова-

ниям и сдерживать негативные изменения, а слабые стороны (W) и угрозы (T) организации могут препятствовать положительным преобразованиям и усиливать негативные изменения. Следует отметить, что изменения могут проходить на всех уровнях управления организацией – оперативном, тактическом, стратегическом.

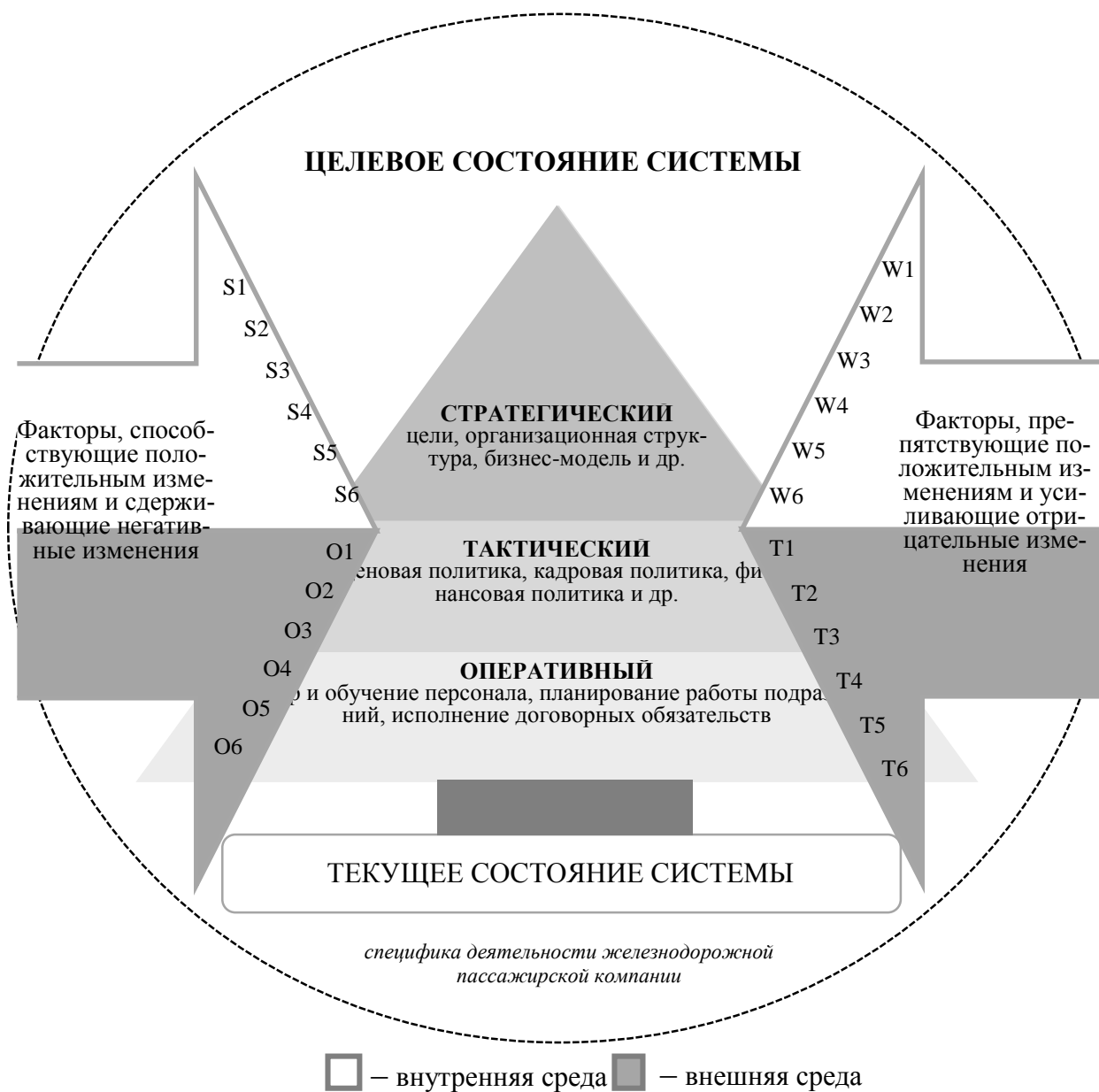


Рис. 1. Модель управления изменениями «Силовое поле» в железнодорожной пассажирской компании

Для выявления наиболее значимых факторов, как способствующих, так и препятствующих изменениям в деятельности железнодорожной пассажирской компании, был использован метод ранжирования, позволяющий оценить относительную значимость для транспортной организации отдельных факто-

ров внешней и внутренней среды (табл. 2). По каждому идентифицированному фактору методом экспертных оценок была получена балльная оценка интегрального показателя, учитывающего важность фактора для отрасли, его влияние на организацию (где 1 балл – низкое влияние, 2 балла – среднее, 3 балла – высокое) и направленность этого влияния (где «+1» – способствующее положительным изменениям, «-1» – препятствующее положительным изменениям).

Таблица 2. Профиль среды железнодорожной пассажирской организации

Среда	Код фактора	Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, Б	Направленность влияния, В	Интегральная оценка Д = А*Б*В
Внешняя	O1	Развитие высокоскоростных магистралей и скоростных перевозок	3	3	+1	+9
	O2	Развитие экономических и культурных связей регионов страны	3	2	+1	+6
	O3	Развитие туризма в России	3	3	+1	+9
	O4	Повышение деловой активности	3	3	+1	+9
	O5	Охват всей территории Российской Федерации железными дорогами	3	3	+1	+9
	O6	Государственная поддержка отрасли	3	2	+1	+6
	T1	Снижение темпов экономического роста России и реальных доходов населения	3	3	-1	-9
	T2	Государственное участие в развитии конкурентных видов транспорта	3	2	-1	-6
	T3	Недостаточное развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта в стране	3	3	-1	-9
	T4	Высокие темпы развития конкурентов	3	3	-1	-9
	T5	Выход на рынок новых видов транспорта	3	3	-1	-9
	T6	Отсутствие отлаженного мультимодального взаимодействия	2	2	-1	-4
Внутренняя	S1	Многолетний опыт оказания услуг	3	3	+1	+9
	S2	Предложение новых продуктов	3	3	+1	+9
	S3	Качество услуг, комфорт, сервис и безопасность поездки	2	2	+1	+4
	S4	Пунктуальность в выполнении расписания	3	2	+1	+6
	S5	Применение цифровых технологий	3	3	+1	+9
	S6	Высококвалифицированные кадры	3	3	+1	+9

Среда	Код фактора	Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, Б	Направленность влияния, В	Интегральная оценка Д = А*Б*В
	W1	Значительная доля низкодоходных социальных перевозок	3	3	-1	-9
	W2	Высокая степень износа подвижного состава	3	3	-1	-9
	W3	Высокая стоимость билетов	2	2	-1	-4
	W4	Высокие операционные риски	3	3	-1	-9
	W5	Бюрократизация процессов работы	2	3	-1	-6
	W6	Низкая рентабельность деятельности	3	3	-1	-9

На основе полученных оценок факторы были ранжированы в порядке убывания их значимости с позиций уровня влияния фактора на деятельность железнодорожной пассажирской компании. Наиболее приоритетные факторы в результате анализа профиля среды стали основой для разработки стратегических альтернатив развития транспортной организации (рис. 2):

1) стратегия «maxi – maxi», основанная на комбинации факторов «S – O», предполагающая использование внутренних преимуществ компании для капитализации внешних возможностей;

2) стратегия «maxi – mini», основанная на комбинации факторов «S – T», предполагающая использование внутренних преимуществ компании для снижения воздействия внешней среды;

3) стратегия «mini – maxi», основанная на комбинации факторов «W – O», предполагающая преодоление внутренних недостатков компании за счет внешних возможностей;

4) стратегия «mini – mini», основанная на комбинации факторов «W – T», предполагающая минимизацию внешних угроз и преодоление внутренних недостатков компании.

В результате исследования факторов внешней и внутренней среды железнодорожной пассажирской организации предложен ряд стратегических альтернатив по управлению изменениями для обеспечения повышения конкурентоспособности, устойчивого экономического роста и увеличения стоимости компании в долгосрочной перспективе в зависимости от степени и направленности влияния определенных детерминант.

Следует отметить, в настоящее время компаниями на рынке реализуется преимущественно стратегия «maxi – mini», основанная на комбинации факторов «S – T» и предполагающая использование внутренних преимуществ для снижения негативного воздействия внешней среды.

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Существуют возможности для увеличения доли рынка пассажирских железнодорожных компаний, повышения конкурентоспособности за счет повышения качества и снижения себестоимости транспортных услуг	<p>O1: Развитие высокоскоростных магистралей и скоростных перевозок</p> <p>O3: Развитие туризма в России</p> <p>O4: Повышение деловой активности</p> <p>O5: Охват всей территории Российской Федерации железными дорогами</p>	<p>T1: Снижение темпов экономического роста России и реальных доходов населения</p> <p>T3: Недостаточное развитие инфраструктуры железнодорожного транспорта в стране</p> <p>T4: Высокие темпы развития конкурентов</p> <p>T5: Выход на рынок новых видов транспорта</p>
<b>Сильные стороны (S)</b>	Использование внутренних преимуществ для капитализации внешних возможностей, «S – O»	Использование внутренних преимуществ для снижения воздействия внешней среды, «S – T»
<p>S1: Многолетний опыт оказания услуг</p> <p>S2: Предложение новых продуктов</p> <p>S5: Применение цифровых технологий</p> <p>S6: Высококвалифицированные кадры</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привлечение новых клиентов</li> <li>• Развитие сотрудничества с туристическими операторами, деловыми ассоциациями, союзами</li> <li>• Создание новых продуктов (высокоскоростных перевозок)</li> <li>• Внедрение инновационных технологий</li> <li>• Расширение сферы применения цифровых технологий</li> <li>• Увеличение скоростей предоставления услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическое партнерство с организациями, внедряющими инновационные транспортные технологии</li> <li>• Развитие мультимодальных транспортных связей на основе современных IT-технологий</li> <li>• Нарастивание маркетинговой активности</li> <li>• Повышение эффективности деятельности</li> </ul>
<b>Слабые стороны (W)</b>	Преодоление внутренних недостатков за счет внешних возможностей, «W – O»	Минимизация внешних угроз и преодоление внутренних недостатков, «W – T»
<p>W1: Значительная доля низкодоходных социальных перевозок</p> <p>W2: Высокая степень износа подвижного состава</p> <p>W4: Высокие операционные риски</p> <p>W6: Низкая рентабельность деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведение политики привлечения новых потребителей в сегментах «Деловой туризм», «Рекреационный туризм»</li> <li>• Повышение эффективности деятельности</li> <li>• Развитие государственно-частного партнерства</li> <li>• Обновление парка подвижного состава за счет средств господдержки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение клиентоориентированности</li> <li>• Усиление связей с общественностью на предмет информирования о преимуществах железнодорожного транспорта: его высокой экологичности, безопасности</li> <li>• Снижение издержек, в частности, посредством внедрения технологии Кайдзен</li> <li>• Усиление интенсивности взаимодействия с поставщиками</li> </ul>

Рис 2. Стратегические альтернативы развития пассажирской железнодорожной компании

Принимая во внимание государственную программу Российской Федерации «Развитие транспортной системы», национальную программу «Цифровая экономика Российской Федерации», стратегию развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года [2–4], по нашему мнению, в настоящее время созданы предпосылки для реализации стратегии развития пассажирской железнодорожной компании «taxi – taxi», предполагающей использование внутренних преимуществ компании для капитализации внешних возможностей, в качестве приоритетного сценария. При этом усиление рыночных позиций железнодорожного вида транспорта в сегменте пассажирских перевозок на дальние расстояния на фоне динамичного развития автобусного, воздушного видов транспорта, личного автотранспорта возможно обеспечить за счет предложения нового продукта – высокоскоростных перевозок при использовании инновационной технологии перевозочного процесса – магнитолевитационной, относительно невысокой по стоимости, что позволит установить цену на проезд меньшую в сравнении с другими альтернативными способами перемещения, и будет более выгодно для потенциальных пассажиров и поддержания постоянного интереса потребителей к предлагаемым услугам. Это – наступательный вид стратегии развития компании в условиях высокой динамичной рыночной среды, поскольку он предполагает активное управление происходящими изменениями, внедрение передовых технологических ноу-хау и опережение конкурентов в предложении новых продуктов, в отличие от оборонительных стратегий, предполагающих определенное реагирование на изменения ситуации на рынке и их прогнозирование.

**Выводы.** Таким образом, в результате проведенного анализа сильных и слабых сторон деятельности пассажирской железнодорожной организации, а также возможностей и угроз внешней среды, отражающих основные факторы, влияющие на функционирование и развитие компании, были выработаны четыре варианта стратегий, направленных на повышение ее конкурентоспособности, устойчивый экономический рост и увеличение стоимости. Каждая стратегическая альтернатива представляет возможные направления мероприятий по управлению изменениями на разных уровнях управления в зависимости от степени воздействия тех или иных факторов. Произведен выбор оптимального сценария долгосрочного развития компании, основанный на максимальном использовании внутренних преимуществ компании для капитализации внешних возможностей. Он обеспечивает наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней

среды. Это позволит выполнить стратегические государственные программы, повысить уровень удовлетворенности клиентов компании, улучшить финансово-экономическое состояние организации для реализации инвестиционного и инновационного потенциалов.

В целом использование вышеперечисленных аналитических инструментов разработки и обоснования стратегии развития организаций пассажирского железнодорожного транспорта позволяет в ходе исследования определять те области деятельности, которые необходимо усовершенствовать в первую очередь, приоритеты инвестирования в инновационные проекты, направления внутренней реструктуризации и улучшения внешних взаимодействий с контрагентами как способа повышения конкурентоспособности российских транспортных организаций и увеличения их рыночной стоимости.

#### Список источников

1. Россия в цифрах. 2019: Крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2019. – 549 с.
2. Постановление Правительства РФ от 20.12.2017 № 1596 (ред. от 29.03.2019) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации “Развитие транспортной системы”» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/).
3. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 «О системе управления реализацией национальной программы “Цифровая экономика Российской Федерации”» (вместе с «Положением о системе управления реализацией национальной программы “Цифровая экономика Российской Федерации”») [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319701/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319701/).
4. Распоряжение Правительства РФ от 17.06.2008 № 877-р «О стратегии развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92060/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92060/).
5. **Пономаренко О.А.** Использование цифровых технологий на железнодорожном пассажирском транспорте // Цифровая экономика: новые подходы экономической теории и управленческой науки: сб. трудов I Международной научно-практической конференции. 30 ноября 2018 г. – СПб.: ФГБОУ ВО ПГУПС, 2018. – С. 246–249.
6. **Karova G., Sigova M., Kruglova I., Kelbakh S.** Conditions and Current Trends for Improving Road Safety in Federal Highways in Russia // 12th International Conference «Organization and Traffic Safety Management in Large Cities», Saint Petersburg, 28–30 September, 2016. – 2017. – P. 272–276.

7. **Зуб А. Т.** Управление стратегическими изменениями в организациях. – М: ФОРУМ ИНФРА-М, 2015. – 383 с.
8. **Палкина Е.С.** Использование современных аналитических инструментов стратегического управления на транспорте для реализации стратегии роста // Журнал университета водных коммуникаций. – 2012. – Вып. 2 (XIV). – С. 214–225.
9. **Палкина Е.С.** Фундаментальные предпосылки и ключевые факторы роста транспортных компаний России // Речной транспорт (XXI век). – 2014. – №1 (66). – С. 73–79.
10. **Ташлыкова Е. В., Черемных Д. Н.** Подходы и модели к управлению изменениями на высокотехнологичных предприятиях // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 432–435. – URL <https://moluch.ru/archive/60/8665/>
11. **Фрайлингер К., Фишер И.** Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
12. **Хайнце Р.** Не бойтесь изменений! Как достичь успеха в ходе перемен. – СПб: Издательство Вернера Регена, 2007. – 168 с.
13. **Широкова Г. В.** Управление изменениями. – СПб: Высшая школа менеджмента, 2010. – 495 с.
14. **Beer M., Nohria N.** Breaking the code of change. – Boston: Harvard Business School Press, 2000. – P. 243–265.
15. **Freeman R.E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press. – 2010. – 292 p.

#### References

1. Rossiya v tzifraxh. 2019: Krat. stat. sb. / Rosstat. – М., 2019. – 549 s.
2. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 20.12.2017 № 1596 (red. ot 29.03.2019) «Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossiyskoy Federatzii “Razvitie transportnoj sistemy”» [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_286331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286331/).
3. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 02.03.2019 N 234 «O sisteme upravleniya realizatsiej natzional'noj programmy “Tzifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatzii”» (vmeste s «Polozheniem o sisteme upravleniya realizatsiej natzional'noj programmy “Tzifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatzii”») [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319701/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319701/).
4. Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 17.06.2008 № 877-r «O strategii razvitiya zheleznodorozhnogo transporta v Rossiyskoy Federatzii do 2030 goda» [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_92060/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_92060/).
5. **Пonomarenko O.A.** Ispol'zovanie tzifrovykh tekhnologij na zheleznodorozhnom passazhirskom transporte // Tzifrovaya ekonomika:

- novye podkhody ekonomicheskoy teorii i upravlencheskoy nauki: sb. trudov I Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. November, 30, 2018. – SPb.: PGUPS, 2018. – S. 246–249.
6. **Karpova G., Sigova M., Kruglova I., Kelbakh S.** Conditions and Current Trends for Improving Road Safety in Federal Highways in Russia // 12th International Conference «Organization and Traffic Safety Management in Large Cities», Saint Petersburg, 28–30 September, 2016. – 2017. – P. 272–276.
  7. **Zub A. T.** Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami v organizatsiyakh. – M: FORUM INFRA-M, 2015. – 383 s.
  8. **Palkina E.S.** Ispol`zovanie sovremennykh analiticheskikh instrumentov strategicheskogo upravleniya na transporte dlya realizatsii strategii rosta // Zhurnal universiteta vodnykh kommunikatsiy. – 2012. – V. 2 (XIV). – S. 214–225.
  9. **Palkina E.S.** Fundamental`nye predposylki i klyuchevye factory rosta transportnykh kompanij Rossii // Rechnoj transport (XXI vek). – 2014. – №1 (66). – S. 73–79.
  10. **Tashlykova E.V., Cheremnykh D.N.** Podkhody i modeli k upravleniyu izmeneniyami na vysokotekhnologichnykh predpriyatiyakh // Molodoj uchenyj. – 2014. – №1. – S. 432–435. – URL <https://moluch.ru/archive/60/8665/>.
  11. **Frailinger K., Fisher I.** Upravlenie izmeneniyami v organizatsii. Kak uspeshno provesti preobrasovaniya. – M.: Knigopisnaya palata, 2002. – 264 s.
  12. **Heinze R.** Ne bojtes' izmenenij! Kak dostich' uspekha v khode peremen. – SPb: Izdatel'stvo Vernera Regena, 2007. – 168 s.
  13. **Shirokova G.V.** Upravlenie izmeneniyami. – SPb: Vysshaya shkola menedgmenta, 2010. – 495 s.
  14. **Beer M., Nohria N.** Breaking the code of change. – Boston: Harvard Business School Press, 2000. – P. 243–265
  15. **Freeman R.E.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press. – 2010. – 292 p.