

# Методы совершенствования деятельности Федеральной пассажирской компании



М. П. Акулов,  
вице-президент  
по пассажирским  
перевозкам ОАО «РЖД» —  
генеральный директор  
ОАО «Федеральная  
пассажирская компания»

Обособление пассажирского комплекса в системе железнодорожных перевозок является частью структурной реформы железнодорожного транспорта Российской Федерации. Созданная в 2010 г. Федеральная пассажирская компания (ФПК) увеличивает пассажирооборот в условиях недостаточного государственного субсидирования, быстро меняющихся условий ведения бизнеса, высокой турбулентности регуляторной среды. Основой устойчивого развития ФПК провозглашается клиентоориентированность, забота о пассажирах и повышение качества обслуживания.

В соответствии с Программой структурной реформы железнодорожного транспорта Российской Федерации пассажирские перевозки выделены в самостоятельный вид бизнеса. Этому процессу предшествовала глубокая и длительная проработка, велись дискуссии в научных, общественных кругах, среди самих железнодорожников [1].

Авторами принятой модели проведены исследования фактического состояния материальной, производственной базы, кадрового состава пассажирского комплекса; проанализирован зарубежный опыт функционирования

подобных структур, их взаимоотношений с государством, а главное — с пассажирами; изучено состояние законодательной базы, разработаны правоустанавливающие документы, позволяющие обеспечить выход на рынок самостоятельных компаний.

В результате многогранной и объемной исследовательской работы сформировалась концепция структурных преобразований, предусматривающая создание пассажирских компаний в дальнем следовании и в пригородных пассажирских перевозках.

Структурные преобразования в пассажирском комплексе обеспечили эффективное решение актуальных задач реформирования ОАО «РЖД»:

- отказаться от перекрестного финансирования пассажирских перевозок, заключающегося в субсидировании одних подразделений компании за счет других;
- определить источники финансирования убытков от перевозочной деятельности;
- обеспечить прозрачность финансовых потоков;
- создать рыночную среду за счет допуска частных перевозочных компаний к железнодорожной инфраструктуре.

В основу структурных преобразований заложен принцип последовательности организационных преобразований, что исключает возможность недопустимого ухудшения условий пользования железнодорожным транспортом для граждан.

Постепенности, эволюционности трансформации пассажирских перевозок



ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН

зок (по принципу «не навреди») в самостоятельный вид бизнеса на первом этапе удалось достичь за счет их организационного обособления с созданием филиалов и структурных подразделений ОАО «РЖД» и железных дорог. В ходе дальнейших преобразований были созданы открытые акционерные общества, обеспечивающие перемещение пассажиров.

К началу 2013 г. в сфере пассажирских перевозок железнодорожным транспортом функционирует:

- в дальних пассажирских перевозках ОАО «ФПК» и семь частных компаний;
- в пригородных пассажирских перевозках 26 компаний с различной структурой государственного и частного капитала.

### Итоги деятельности ОАО «ФПК» в 2012 г.

Клиентоориентированность компании, выражающаяся в заботе о пассажире, в повышении качества обслуживания, является основой устойчивого и динамичного развития компании, парадигмой ее деятельности.

Результаты 2012 г. подтверждают верность избранного пути.

Количество отправленных пассажиров увеличилось на 1,9 % к плану, на 1,5 % к уровню 2011 г. и составило 114,2 млн человек; для поездов формирования ОАО «ФПК» обеспечен рост на 2,4 и 2 % соответственно, отправлено 103,6 млн пассажиров.

Отражением усилий всего многотысячного коллектива компании стали знаковые события 2012 г.:

- ОАО «ФПК» удостоилась звания лауреата премий «Компания года» по версии РБК и «Золотая колесница» в номинации «Лидер железнодорожного транспорта»;
- с 1 июля запущена программа лояльности «РЖД Бонус». За второе полугодие 2012 г. ее участниками стали более 145 тыс. человек, около 200 человек уже воспользовались премиальными билетами;
- с 19 ноября внедрена технология возврата электронных билетов в полностью автоматизированном режиме через сайт [www.rzd.ru](http://www.rzd.ru); при этом доля электронных продаж билетов составила 13 % от общего числа;
- соглашение о транспортном обслуживании подписано с Республикой Ингушетия.



Рис. 1. Структура ОАО «ФПК»

- с 26 ноября в эксплуатацию введена новая услуга для пассажиров — перевозка автомобилей в составе пассажирского поезда № 32/31 «Лев Толстой» по маршруту Москва — Хельсинки.

- запущен проект по микрокредитованию пассажиров ОАО «ФПК» при продаже железнодорожных билетов в Российской Федерации; с момента его запуска оформлено 2,4 тыс. кредитных досье, 5 тыс. проездных документов на общую сумму более 14 млн руб.;

- подписано соглашения с Республикой Ингушетия об обеспечении транспортного обслуживания населения республики; с 10 января 2013 г. запущен скорый фирменный поезд сообщением Назрань — Москва с удвоением количества рейсов. Республика, приняв законодательный акт, взяла на себя обязательства по финансированию перевозчика для обеспечения рентабельной работы поезда.

Лето 2012 г. положило начало возрождению традиций российского железнодорожного туризма. Увеличены объемы перевозок по уже ставшим традиционными летним круизным маршрутам по Транссибирской магистрали и Великому шелковому пути (в 13 специальных поездах перевезено около 4 тыс. иностранных туристов), обеспечено возвращение железнодорожного туризма — «путешествия выходного дня» (проект «Пять пятниц»).

### Организационное развитие и корпоративное строительство ОАО «ФПК»

Федеральная пассажирская компания в форме открытого акционерного общества, ответственная за реализацию пассажирских перевозок в дальнейшем следовании, приступила к самостоя-

тельной хозяйственной деятельности 1 апреля 2010 г.

Компания трансформировалась в структуру холдингового типа (рис. 1). В контур корпоративного управления ОАО «ФПК» входят его дочерние компании, специализированные по конкретным видам бизнеса:

- ООО «РЖД-Трэвел» — предоставление туристических услуг;
- ОАО «ФПК-Логистика» — грузобагажные перевозки;
- ООО «НТС» — оптовая торговля напитками.

Представленная структура должна сформировать синергетический потенциал, заключенный в возможности взаимодействия бизнес-единиц для повышения конкурентоспособности, устойчивости и эффективности бизнеса. Реализация этого потенциала обеспечит безусловное выполнение миссии компании: «Мы улучшаем качество жизни, делая вашу поездку максимально безопасной, доступной и комфортной».

Сегодня перед компанией стоят следующие оперативные задачи:

- завершить разработку и приступить к практической реализации целевой организационной модели ОАО «ФПК», основанной на принципах взаимодействия «заказчик — исполнитель»;
- реализовать комплексный план мероприятий по присоединению Калининградского филиала к Северо-Западному филиалу ОАО «ФПК».

В практической деятельности ОАО «ФПК» столкнулось с двумя явлениями. Первое — быстро меняющиеся условия ведения бизнеса, второе — неопределенность перспектив развития регуляторной среды. Сложившаяся ситуация



ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН

сокращается более чем вдвое по сравнению с 2012 г.

В таких условиях для обеспечения финансовой устойчивости ОАО «ФПК» вынуждено идти на сокращение объемов перевозок в регулируемом сегменте. Эта мера отразится и на работе предприятий смежных отраслей. Так, Тверской вагоностроительный завод работает с неполной загрузкой (32 % в 2012 г.). В перспективе возникает угроза закрытия производства отечественных пассажирских вагонов.

Такое сокращение вызывает недовольство населения и озабоченность представителей органов власти, которые находят отражение в обращениях к высшему руководству Российской Федерации.

В этой ситуации в оперативных планах ОАО «ФПК» предусмотрено:

- активизировать разъяснительную работу с населением и органами власти, указывая на причины сокращения размеров движения;
- улучшив взаимодействие с местными органами власти и депутатами Государственной думы, представителями субъектов Российской Федерации в Совете Федерации (Федерального собрания Российской Федерации), бизнес-сообщества, вести работу, направленную на принятие положительного решения вопроса о выделении в 2013 г. дополнительных средств из федерального бюджета в объеме до 10 млрд руб.

Решением проблемы недофинансирования регулируемого сектора пассажирских перевозок является четкое разделение ответственности между государством и перевозчиком за социально значимые пассажирские перевозки на основе принятия Федерального

требует от компании разработки и внедрения современных инструментов и методов:

- управления эффективностью деятельности на основе сбалансированной системы ключевых показателей;
- формирования контура стратегического управления;
- проектного управления реализацией стратегических инициатив;
- технологии бережливого производства и менеджмента качества;
- развития отношений с клиентами, партнерами, органами власти и общественностью.

Проект совершенствования системы управления компанией представлен на рис. 2.

Эти инструменты и методы должны быть гармонично дополнены эффективными традиционными и инновационными каналами внутренних коммуникаций для вовлечения каждого работника — от слесаря, проводника, кассира до руководителя высшего уровня — в согласованную работу по развитию компании, поступательному и динамичному.

В 2013 г. предстоит реализовать высокий потенциал системы «4i» — Информационного инкубатора инновационных идей и задействовать функциональные возможности корпоративного веб-портала.

Интеллектуальные коммуникационные площадки позволят осуществлять обмен знаниями между сотрудниками, распространять лучшие практики, нала-

дить совместную работу коллектива над общими задачами и проектами. Одновременно с повышением качества коммуникаций это обеспечит сокращение командировочных расходов, производительных потерь времени на поиск, обмен и распространение информации и знаний.

### Государственный заказ на пассажирские перевозки

При обособлении пассажирских перевозок в самостоятельный вид бизнеса предусматривалось 100 %-ное возмещение выпадающих доходов в регулируемом сегменте из федерального бюджета и бюджетов субъектов Российской Федерации. К сожалению, это условие органами государственной власти не выполнено, и субсидирование на 2013 г.



Рис. 2. Совершенствование системы управления ОАО «ФПК»



закона «Об организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения». Законопроект уже свыше 3 лет рассматривается в федеральных органах власти.

Ключевые этапы организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения представлены на рис. 3.

Государственный контракт на оказание услуг по организации регулярного пассажирского железнодорожного сообщения следует заключать на срок не менее 5 лет.

Внедрение механизма государственного заказа на основе положений федерального закона позволит комплексно подойти к эффективному управлению объемом государственных субсидий в секторе дальних пассажирских перевозок с учетом реальных доходов населения и повысить ответственность перевозчиков за исполнение обязательств по перевозкам в регулируемом секторе.

### Задачи компании на 2013 год

ОАО «ФПК» предстоит решить комплекс задач, отраженных, в первую очередь, в решениях правлений ОАО «РЖД», которые охватывают все стороны деятельности: рыночное позиционирование компании, оптимизацию маршрутной сети, стратегическое развитие, инновационную деятельность, повышение эффективности производственных процессов, уровня безопасности услуг и финансовой устойчивости.

Ключевыми задачами на 2013 г. являются:

- увеличение маршрутной скорости пассажирских поездов;
- развитие и закрепление у персонала навыков клиентоориентированного поведения;

ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН



- создание процессов, систем и услуг, ориентированных на более полное удовлетворение существующих и перспективных потребностей клиентов, в том числе в результате развития кадрового потенциала;

- расширение практики использования системы управления доходностью;

- неукоснительное соблюдение установленной технологии эксплуатации, обслуживания, ремонта, экипировки и уборки пассажирского подвижного состава;

- внедрение новых информационных технологий в процессы обслуживания пассажиров и внутренние процессы компании;

- своевременное и полное применение правовых механизмов во взаимодействии с заказчиками перевозок, осуществляемых по регулируемым та-

рифам, для обеспечения финансовой устойчивости пассажирских перевозок;

- продвижение в органах исполнительной и законодательной власти инициатив по систематизации правовых взаимоотношений в сфере организации перевозок пассажиров железнодорожным транспортом;

- формирование объективного информационного поля во «внешней среде».

Итоги работы и перспективы развития ОАО «ФПК» свидетельствуют о том, что основная задача третьего этапа структурной реформы — создание дочернего акционерного общества ОАО «РЖД», осуществляющего деятельность в сфере пассажирских перевозок в дальнем следовании, — решена успешно. Используемые современные методы совершенствования деятельности компании адекватны динамично изменяющимся условиям и обеспечивают согласованную работу всего многотысячного коллектива ФПК.

Ключевые цели этой работы — удовлетворение спроса на пассажирские перевозки в дальнем следовании, повышение конкурентоспособности и финансовой устойчивости компании. ■

#### Литература

1. Акулов М. П. О создании дочернего общества ОАО «РЖД» в сфере перевозок пассажиров в дальнем следовании // Железнодорожный транспорт. 2010. Вып. 1. С. 22–26.



Рис. 3. Государственный заказ на пассажирские перевозки