



**Стратегия развития
ОАО «Федеральная
пассажирская компания»
до 2030 года**

Федеральная
Пассажирская
компания

*«Сжимаемая время,
расширяя пространства...»*

ПРЕДИСЛОВИЕ

ОАО «Федеральная пассажирская компания» (далее – ФПК, Компания) является одной из самых успешных и перспективных компаний в железнодорожной отрасли России. Компания по праву носит звание «национального перевозчика». Не только текущая упорная, стабильная и результативная работа, но и верное видение перспектив, правильное понимание целей и задач, стремление равняться на лучшие международные стандарты и способность трансформироваться в соответствии с реалиями сегодняшнего дня являются свидетельством того, что ОАО «ФПК» является современной, динамично развивающейся коммерческой компанией.

Для того, чтобы сохранить за собой статус открытой, клиентоориентированной, социально ответственной Компании, надежного бизнес-партнера и безусловного лидера на рынке пассажирских перевозок России мы стремимся использовать самые лучшие методы и интеллектуальные ресурсы, как в текущей деятельности, так и при разработке пути долгосрочного развития Компании.

Мы взаимодействовали с McKinsey & Company, международной фирмой, занимающейся управленческим консалтингом, для получения независимого и основанного на фактах анализа с целью помочь нам в выработке и принятии решений.

Результатом совместных усилий широкого круга отечественных и зарубежных экспертов, использования лучших мировых практик является представленная стратегия ФПК, направленная, прежде всего, на улучшение качества жизни людей.

Мы понимаем, насколько важной для каждого человека является возможность оказаться там, где он может быть рядом со своим близким, там, где его ждут важные дела, там, где он может хорошо отдохнуть и получить новые впечатления.

Мы помогаем сохранить время, обеспечивая реализацию этих возможностей в пути.

Мы обеспечиваем реализацию этих возможностей, сжимая время, расширяя пространство.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Анализ текущей ситуации и вызовы для ФПК	4
1.1. ФПК сегодня	4
1.2. Рынок дальних пассажирских перевозок России в 2013 году	6
1.3. Стратегические вызовы для ФПК	10
1.4. Заинтересованные стороны	12
1.5. Ключевые факторы успеха ФПК	14
2. Стратегическое позиционирование ФПК	16
2.1. Миссия, видение и система базовых ценностей ФПК	16
2.2. Стратегические цели Компании	17
3. Основные направления стратегического развития ФПК	21
4. Основные этапы реализации Стратегии развития ФПК	30

1. Анализ текущей ситуации и вызовы для ФПК

1.1. ФПК сегодня

ФПК – I место в Европе по пассажирообороту в дальнем следовании.

ФПК – I место в Европе по величине парка пассажирских вагонов.

ФПК крупнейшее дочернее предприятие Холдинга «РЖД» по величине уставного капитала и численности работников.

ФПК перевозит пассажиров по железным дорогам России, странам ближнего и дальнего зарубежья 365 дней в году, 24 часа в сутки. География деятельности Компании охватывает практически всю территорию России, – от Калининграда до Находки, от Мурманска до Сочи по территории России, и постоянно расширяется на международном евразийском пространстве.

На сегодняшний день Компания – абсолютный лидер на рынке транспортных услуг по перевозке пассажиров в поездах дальнего следования. Доля ФПК в общем пассажирообороте всех видов транспорта дальнего следования во внутригосударственном сообщении – 54%. В собственности – порядка 22 тыс. вагонов; ежедневно нами отправляется в рейс около 600 поездов. В пиковые периоды дополнительно отправляются до 200 поездов в сутки. Ежегодно мы перевозим около 110 млн. пассажиров. Общая численность персонала компании превышает 77 тыс. человек.

Перевозки в дальнем следовании предполагают осуществление перевозки пассажиров на расстояние свыше 150 км во внутригосударственном и международном сообщении, включая перевозку багажа и грузобагажа.

Особенностью нашей страны являются огромные расстояния. Наши пассажиры совершают в среднем поездки на расстояние 1000 км. Ежегодный пассажирооборот компании составляет порядка 110 млрд. пасс/км. При этом использование вместимости наших поездов составляет в среднем 72%.

В России поезда Компании курсируют по всей инфраструктуре ОАО «РЖД» (протяженность – около 86 тыс. км.), предоставляя транспортные услуги в регионах Российской Федерации, в которых проживает 140 млн. человек - 98% населения страны.

География деятельности Компании в Российской Федерации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. География деятельности ОАО «ФПК» в Российской Федерации

Помимо внутригосударственных маршрутов, ОАО «ФПК» осуществляет перевозку пассажиров в поездах и беспересадочных вагонах в прямом и транзитном сообщениях в 19 стран Европы и Азии 32 международным маршрутам. 16 филиалов ФПК расположены в крупнейших городах и областных центрах России: в Калининграде, Москве, Санкт-Петербурге, Ярославле, Нижнем Новгороде, Саратове, Воронеже, Самаре, Ростове-на-Дону, Челябинске, Екатеринбурге, Новосибирске, Красноярске, Иркутске, Чите, Хабаровске. Центральный офис ФПК находится в городе Москва.

В состав филиалов входят 39 пассажирских вагонных депо, 35 вагонных участков, 15 железнодорожных агентств, 2 дирекции багажных перевозок, 1 дирекция по организации питания.

ФПК начало самостоятельную перевозочную деятельность с 1 апреля 2010 г.

С созданием ФПК завершился III этап реформирования пассажирского комплекса дальнего следования, предусмотренный Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте.

ФПК осуществляет деятельность в сфере перевозки пассажиров в поездах дальнего следования во внутригосударственном и межгосударственном сообщениях, является субъектом естественной монополии и подлежит государственному регулированию.

ФПК перевозит пассажиров в вагонах следующего типа: плацкартные, общие, СВ, купе, мягкие, VIP, межобластные, скорые межобластные.

По регулируемым тарифам в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 05 августа 2009 года № 643 «О государственном регулировании и контроле тарифов, сборов и платы в отношении работ (услуг) субъектов естественных монополий в сфере железнодорожных перевозок» осуществляются перевозки:

– пассажиров железнодорожным транспортом общего пользования во внутригосударственном сообщении (за исключением перевозок в вагонах категории СВ и купе),

– багажа, грузобагажа железнодорожным транспортом общего пользования во внутригосударственном сообщении.

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 апреля 2007 года № 207 организациям железнодорожного транспорта предоставляются субсидии на компенсацию потерь в доходах, возникающих в результате государственного регулирования тарифов на перевозку пассажиров в плацкартных и общих вагонах поездов дальнего следования.

Для купейных вагонов, вагонов СВ и класса Люкс дифференцированные по календарным периодам года индексы изменения тарифов по календарным периодам года устанавливаются по инициативе ФПК.

В международном сообщении с другими странами услуги ФПК по перевозке пассажиров предоставляются по межгосударственным пассажирским тарифам.

1.2. Рынок дальних пассажирских перевозок России в 2013 году

Особенностью 2013 года стало замедление динамики экономического роста России. Рост ВВП в 2013 году составил 1,3%. Индекс потребительских цен (инфляция) в 2013 году составил 6,5% (падение на 0,1% по сравнению с 2012 годом). Уровень безработицы на конец периода остался на уровне 2012 года и составил 5,5%. Реальные располагаемые денежные доходы населения снизились на 1,3% к уровню 2012 года.

Основной вклад в снижение пассажирооборота Компании внес значительный рост тарифов на пассажирские перевозки в регулируемом сегменте (более 30% в отдельные месяцы года) на фоне усиления конкуренции со стороны авиации и автобусных перевозчиков, а также неблагоприятной макроэкономической ситуации, приведшей к замедлению темпов роста экономики и реальных располагаемых доходов населения.

Пассажирские железнодорожные перевозки дальнего следования обладают ярко выраженной сезонностью. Она также характерна и для авиационного транспорта, однако для железнодорожных перевозок летний пик нагрузки существенно выше. Минимальный объем перевозок осуществляется в феврале (5,9% годового объема в 2013 году), максимальный – в августе (12,4% годового объема пассажиропотока поездов формирования ОАО «ФПК»).

Также пиковый спрос на пассажирские перевозки наблюдается в преддверии выходных дней, общегосударственных праздников и крупных мероприятий.

Иллюстрация сезонности спроса по месяцам (млн пасс.-км.)



Конкуренцию ОАО «ФПК» на рынке транспортных услуг в дальнем следовании составляют перевозчики альтернативных видов транспорта (авиационный и автомобильный транспорт, преимущественно междугородные автобусные перевозки).

В 2013 году доля железнодорожного транспорта во внутригосударственном сообщении снизилась на 3,2%, воздушного транспорта возросла на 3,5% и автомобильного транспорта снизилась на 0,3%.

Структура рынка пассажирских перевозок во внутригосударственном сообщении



Источники:

2011 год – данные Росстата.

2012- 2013 гг.:

- железнодорожный транспорт – по данным отчетности ОАО «РЖД»;
- авиационный – данные Федерального агентства воздушного транспорта (<http://favt.ru/>);
- автомобильный транспорт – экспертная оценка ОАО «ФПК».

Доля железнодорожного транспорта в 2013 году во внутригосударственном и международном сообщении снизилась на 4,3%, автомобильного транспорта (автобусы) сократилась на 0,4%, а доля воздушного транспорта увеличилась на 4,7%.

Динамика рынка пассажирских перевозок в дальнем следовании (внутригосударственное и международное сообщение)



Источники:

2011 год – данные Росстата.

2012- 2013 гг.:

- железнодорожный транспорт – по данным отчетности ОАО «РЖД»;
- авиационный – данные Федерального агентства воздушного транспорта (<http://favt.ru/>);
- автомобильный транспорт – экспертная оценка ОАО «ФПК».

Основными конкурентными преимуществами авиакомпаний являются скорость и, как следствие, время доставки пассажиров; отсутствие ценового регулирования и более высокая ценовая, коммерческая и маркетинговая гибкость авиакомпаний. Тем не менее, на маршрутах протяженностью до 1000 км железнодорожный транспорт имеет ряд конкурентных преимуществ: безопасность и комфортность поездки, доступные цены, удобное расписание. Конкурентное преимущество железнодорожного транспорта сохраняется и на отдельных более протяженных направлениях (Москва - Новороссийск, Сочи, Ростов-на-Дону, Минеральные Воды и других).

Государством реализуется целый пакет мер по поддержке авиаперевозок: от финансирования развития авиационной инфраструктуры и парка воздушных судов для региональных и местных авиаперевозок, до прямого субсидирования региональных и дальнемагистральных маршрутов в Приволжском, Северо-Западном, Сибирском, Уральском и Дальневосточном федеральных округах. Существенное сокращение ценового разрыва между стоимостью проезда воздушным и железнодорожным транспортом повлекло за собой переток пассажиров с железнодорожного транспорта на авиационный на ряде пассажирообразующих направлений, таких как Москва – Санкт-Петербург, Москва – Казань, Москва – Самара, Москва – Саратов, Москва – Пермь.

Не менее существенной для железнодорожных пассажирских перевозок является конкуренция со стороны международных автобусных перевозок, особенно на расстоянии до 400 км. Конкурентными преимуществами автобусных перевозчиков является возможность предоставления сопоставимых по цене услуг и

организация маршрутной сети в точном соответствии с потребительскими предпочтениями и спросом.

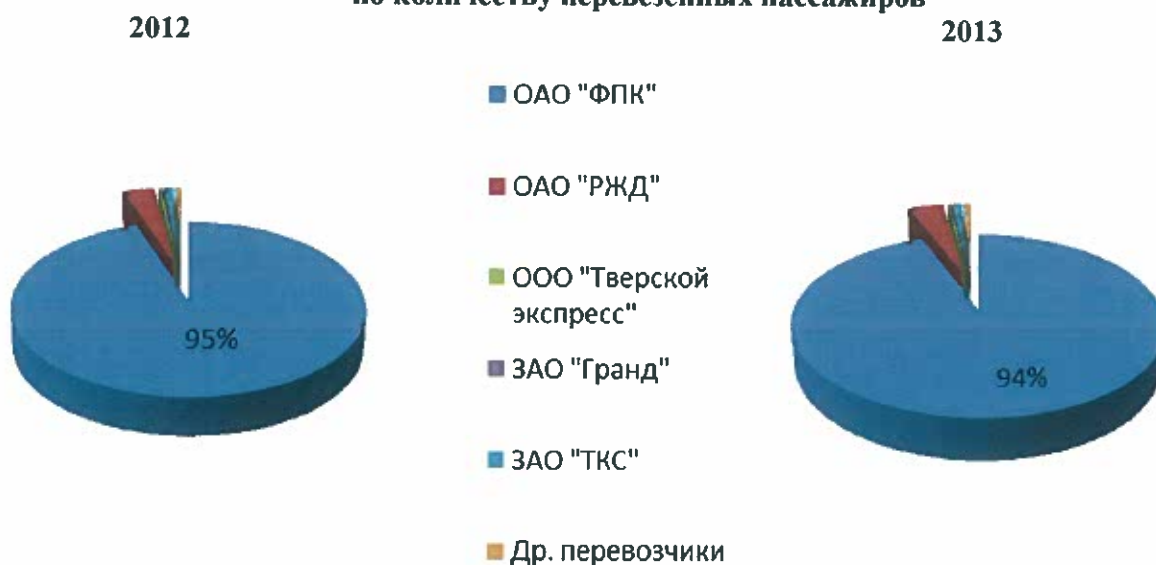
С учетом тенденций развития транспортных услуг для населения в России и за рубежом железнодорожный транспорт на рынке перевозок пассажиров в дальнем следовании в обозримом будущем будет находиться под увеличивающимся конкурентным давлением со стороны авиакомпаний и автотранспорта. Существует риск потери доли рынка дальних пассажирских перевозок.

Созданию конкурентных преимуществ железнодорожного транспорта на маршрутах и преодолению последствий реализации конкурентами агрессивной ценовой политики способствует ускорение поездов, внедрение технологии динамического ценообразования, формирование новых клиентоориентированных продуктовых предложений.

В сфере внутрироссийских пассажирских железнодорожных перевозок ОАО «ФПК» является естественной монополией. Вместе с тем имеет место и конкуренция внутри самого железнодорожного сегмента.

На сети железных дорог России во внутреннем сообщении (внутригосударственные перевозки) кроме поездов формирования ОАО «ФПК», курсируют высокоскоростные поезда «Сапсан» ОАО «РЖД», поезда и вагоны частных перевозчиков (ЗАО «ГрандСервисЭкспресс», ЗАО «ТКС», ООО «Тверской экспресс» и др.).

Структура рынка пассажирских железнодорожных перевозок в дальнем сообщении в 2013 году (внутригосударственные перевозки), по количеству перевезенных пассажиров



Независимые частные перевозчики и операторы занимают незначительную долю рынка – 2,2% и их присутствие распространяется в основном на популярные маршруты (Москва – Санкт-Петербург, Москва – Нижний Новгород и пр.).

Благодаря запуску нового типа скоростных поездов «Ласточка» на маршрутах: Санкт-Петербург – Великий Новгород, Санкт-Петербург – Бологое, Москва - Санкт-Петербург и Москва - Нижний Новгород в отчетном году увеличилась доля ОАО «РЖД» - до 3,81%. С 01 августа 2013 года поезда «Ласточка» на направлении Москва – Нижний Новгород переданы в аренду ОАО «ФПК».

Присутствие перевозчиков других государств на внутреннем рынке РФ ограничено. Поезда иностранного формирования не составляют значимую конкуренцию поездам ОАО «ФПК» на внутрироссийских маршрутах.

1.3. Стратегические вызовы для ФПК

Консерватизм бюджетной политики государства

Экономика России развивается по Консервативному сценарию, характеризующемуся умеренными долгосрочными темпами роста экономики на основе активной модернизации топливно-энергетического и сырьевого секторов российской экономики при сохранении структурных барьеров в развитии человеческого капитала, транспортной инфраструктуры, гражданских высоко- и среднетехнологичных секторах.

Среднегодовые темпы роста ВВП оцениваются на уровне 2,5% в 2013-2030 годах. Экономика увеличится к 2030 году в 1,7 раза, реальные доходы населения возрастут в 1,9 раза. При этом в результате более низких темпов роста, чем рост мировой экономики в целом, доля России в мировом ВВП уменьшится с 4% в 2012 году до 3,4% в 2030 году¹.

Существуют ограничения в инфраструктурных отраслях (электроэнергетика, транспорт).

В условиях структурных отраслевых диспропорций сохраняется значимая чувствительность федерального бюджета к возможному падению мировых цен на нефть и сырьевые товары, а также к общему ухудшению мировой динамики и усилению глобальных торговых и финансовых дисбалансов.

В этих условиях сложно ожидать высокой динамики рынка пассажирских перевозок, наиболее вероятно эволюционное развитие.

Недостаточность финансирования обновления подвижного состава

Учитывая необходимость удовлетворения потребностей людей в безопасных, доступных и качественных перевозках, ФПК вкладывает значительные средства в обновление всего парка подвижного состава, начиная от используемого в социально-значимых перевозках (плацкарт), заканчивая в премиум сегменте (СВ, Люкс). Однако в последнее время государство не в полном объеме финансирует выпадающие доходы Компании от регулирования тарифов, поэтому, в случае отсутствия необходимого инвестиционного финансирования

¹ Прогноз долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года, опубликованный на сайте Минэкономразвития России

закупки подвижного состава извне, ФПК будет вынуждено для сохранения пассажирских железнодорожных перевозок отказаться от закупки нерентабельных плацкартных вагонов и сократить объем перевозок в регулируемом сегменте до уровня, обеспеченного необходимой государственной поддержкой.

Усиление конкурентного давления на ФПК со стороны авиаперевозчиков

Мировые тенденции свидетельствуют о том, что по мере роста благосостояния населения доля воздушного транспорта на рынке пассажирских услуг увеличивается. «Время в пути» становится все более значимым критерием выбора вида транспорта пассажиром. Кроме того, пассажирские воздушные перевозки получают все большую поддержку со стороны государства.

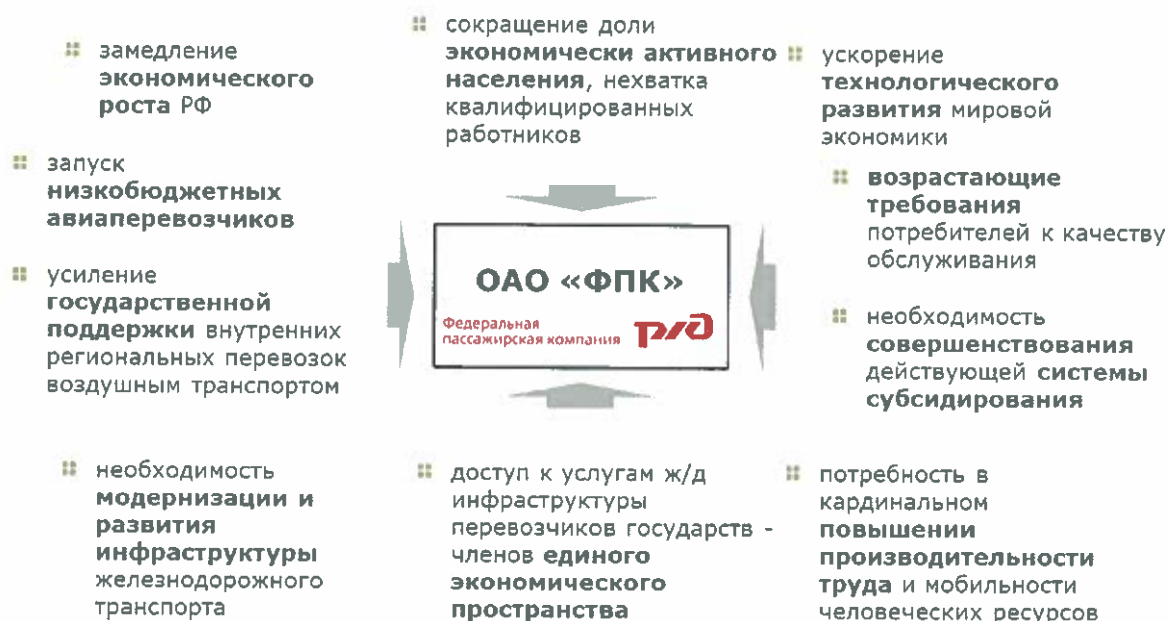
Повышение требований клиентов к качеству предоставляемых услуг

С укреплением потребительской культуры и появлением новых товаров и услуг на рынке повышаются требования клиентов к уровню и объему предоставляемых сервисов. Это требует от компании клиентоориентированного подхода и постоянного улучшения, направленного на обеспечение лояльности и удовлетворенности существующих и привлечение новых клиентов.

Глобализация рыночного пространства

Усиливается конкуренция на внутренних и на внешних рынках при значительном сокращении ценовых конкурентных преимуществ, что связано с глобализацией рыночного пространства (в частности, создание Таможенного союза и Единого экономического пространства России, Белоруссии и Казахстана, вступлением России в ВТО).

Стратегические вызовы для ОАО «ФПК»



1.4. Заинтересованные стороны

Достижение стратегических целей и обеспечение высокого уровня клиентоориентированности позволит Компании стать высокоэффективной, финансово устойчивой, инновационной, динамично развивающейся компанией, гармонично учитывающей требования и ожидания большого количества заинтересованных сторон.

Все заинтересованные стороны могут быть объединены в пять основных групп:

потребители;
ОАО «РЖД»;
государство;
сотрудники;
поставщики.



Требования и ожидания основных групп заинтересованных сторон представлены в таблице 2.

Таблица 2

Требования и ожидания основных групп заинтересованных сторон

Группа	Требования и ожидания группы
Государство (Российская Федерация)	<ul style="list-style-type: none">■ повышение транспортной подвижности населения страны;■ обеспечение ценовой и географической доступности железнодорожных пассажирских перевозок в дальнем следовании для всех социальных групп;■ предоставление услуг высокого качества для населения страны;■ повышение устойчивости и безопасности пассажирских перевозок в дальнем следовании;■ снижение негативного воздействия пассажирских перевозок в дальнем следовании на окружающую среду;■ стимулирование развития отечественного комплекса

Группа	Требования и ожидания группы
	<p>транспортного машиностроения за счет размещения заказов на изготовление подвижного состава с технико-эксплуатационными показателями, не уступающими лучшим мировым образцам;</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ обеспечение перевозок льготных категорий граждан; ■ активное участие в создании интегрированной транспортной системы страны и единого экономического пространства ЕврАзЭС; ■ соблюдение норм и положений законов и нормативных актов РФ (тарифное регулирование, антимонопольное, налоговое законодательство и пр.); ■ обеспечение занятости и социальной защищенности работников Компании.
ОАО «РЖД»	<ul style="list-style-type: none"> ■ рост стоимости Компании; ■ повышение эффективности деятельности Компании за счет роста доходов, включая диверсификацию источников, и снижения расходов на единицу выполненной работы; ■ обеспечение своевременной и полной оплаты за предоставленные услуги по использованию инфраструктуры железнодорожного транспорта общего пользования и аренду локомотивов с экипажем; ■ укрепление имиджа Холдинга как современного, доступного, надежного перевозчика - лидера на рынке транспортного обслуживания; ■ соблюдение процедур корпоративного управления и технологического взаимодействия; ■ выполнение корпоративного заказа по перевозке сотрудников Холдинга в поездах ФПК.
Сотрудники	<ul style="list-style-type: none"> ■ обеспечение стабильной занятости, возможности личного развития и формирование уверенности в будущем; ■ поддержание конкурентоспособного уровня заработной платы и своевременной оплаты труда; ■ предоставление социального пакета услуг, предусмотренных Коллективным договором; ■ обеспечение условий труда, отвечающих современным требованиям по безопасности и оснащенности.
Потребители	<ul style="list-style-type: none"> ■ Пассажиры: <ul style="list-style-type: none"> – обеспечение ценовой и географической доступности пассажирских перевозок; – обеспечение личной и транспортной безопасности перевозок; – улучшение качественных характеристик

Группа	Требования и ожидания группы
	<p>пассажирских перевозок, связанных со скоростью, пунктуальностью, экологичностью и удобством расписания, в том в увязке с другими видами транспорта;</p> <ul style="list-style-type: none"> – обеспечение комфортных условий поездки и дружелюбного отношения обслуживающего персонала; – формирование безбарьерной среды для передвижения людей с ограниченной мобильностью. <p>■ Компании-операторы подвижного состава:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обеспечение доступности и качества услуг по пробегу пассажирских вагонов операторов в составе поездов формирования ФПК.
Поставщики (кроме ОАО «РЖД»)	<ul style="list-style-type: none"> ■ размещение заказов, обеспечивающих полную и ритмичную загрузку мощностей; ■ обеспечение своевременной оплаты за выполненные работы и оказанные услуги; ■ установление долгосрочных и взаимовыгодных отношений.

1.5. Ключевые факторы успеха ФПК

Стратегия ФПК опирается на факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения конкурентной позиции Компании:

- железнодорожная перевозка по сравнению с остальными видами перевозок имеет самый высокий уровень комфорта в пути и удобства путешествия с багажом;

- ФПК осуществляет перевозки, поддерживая высокий уровень безопасности, экологичности и исполнения расписания по сравнению с авто и авиа транспортом;

- ФПК имеет налаженный перевозочный процесс в 75 субъектах РФ на разветвленной сети железнодорожных станций, наличие сетевого эффекта и эффекта масштаба, за счет существующей интеграции с ключевыми участниками пассажирских перевозок в рамках Холдинга;

- ФПК осуществляет деятельность под архитектурой бренда РЖД, который обладает устойчивой и узнаваемой репутацией надежного перевозчика пассажиров, багажа и грузобагажа;

- ФПК обладает крупнейшим в РФ парком пассажирского подвижного состава, имеет собственную сеть пассажирских вагонных депо и участков, отлаженную систему технического обслуживания, ремонта, экипировки и подготовки вагонов к перевозкам пассажиров;

- ФПК обладает сильной централизованной вертикальной структурой управления, обеспечивающей стабильность перевозок и сдерживание затрат;
- ФПК предлагает на разнообразный ассортимент услуг по перевозке пассажиров, багажа, грузобагажа и охватывает широкий спектр потребительских сегментов;
- ФПК обладает уникальными компетенциями, необходимыми для выполнения всех базовых функций и уникальным многолетним опытом в сфере организации и осуществления перевозок пассажиров, багажа и грузобагажа;
- ФПК обладает развитой сетью дистрибуции транспортных продуктов, включающей прямые и косвенные каналы продаж, в том числе инновационные электронные каналы;
- ФПК использует отлаженную сетевую информационно-управляющую технологию на базе АСУ Экспресс.

2. Стратегическое позиционирование ФПК

2.1. Миссия, видение и система базовых ценностей ФПК

Миссия

«Мы улучшаем качество жизни, делая Вашу поездку максимально безопасной, доступной и комфортной».

Наша миссия подчеркивает клиентоориентированность ФПК. Это базовый принцип нашей Компании. Все, что происходит в Компании должно рассматриваться через призму клиентоориентированности. Любое изменение должно в конечном итоге удовлетворять миссии Компании.

Видение

ФПК – высокоэффективная, финансово устойчивая, инновационная, динамично развивающаяся компания, ориентированная на увеличение акционерной стоимости.

ФПК выполняет **функцию национального перевозчика**, осуществляющего «традиционные» и скоростные пассажирские перевозки дальнего следования, основу которых составляют перевозки по сетям железных дорог России, стран ближнего и дальнего зарубежья.

ФПК является **клиентоориентированной** компанией – лидером по качеству обслуживания. Она обеспечивает удобные для пассажира условия перевозки, включая стыковки с другими видами транспорта и **мультимодальные перевозки**.

ФПК – **социально ориентированная** компания, решающая в рамках государственного заказа задачу по обеспечению **доступности массового передвижения** людей самым экологичным видом транспорта.

ФПК обладает узнаваемым международным **именем** и является надежным партнером на Евразийском пространстве.

Система базовых ценностей ФПК

клиентоориентированность;

приоритетность усилий по обеспечению качества и безопасности;

социальная ответственность;

стремление к совершенству и инициативность;

следование традициям и поддержание стандартов корпоративной культуры;

стремление к повышению компетентности;

ориентированность на обеспечение высокой эффективности.

Мы убеждены, что только через повышение удовлетворенности и лояльности наших потребителей ФПК сможет достичь, поставленных перед Компанией стратегических целей.

2.2. Стратегические цели Компании

В соответствии с Программой структурной реформы на железнодорожном транспорте² ФПК создана как национальный интегрированный перевозчик в дальнем следовании с целью повышения эффективности пассажирских перевозок железнодорожным транспортом при обеспечении прозрачности, управляемости и контроля со стороны государства.

Деятельность Компании нацелена на удовлетворение потребностей инновационного, социально ориентированного развития экономики и общества в качественных транспортных услугах, что предполагает высокую степень вовлеченности ФПК в решение государственных задач по:

обеспечению условий экономического роста, повышения конкурентоспособности национальной экономики и качества жизни населения;

повышению географической и технологической доступности транспортных услуг, определяющих возможности территориального развития экономики и социальной сферы;

обеспечению объемных характеристик транспортного обслуживания, напрямую влияющих на полноту реализации экономических связей внутри страны и за ее пределами, а также на возможность перемещения всех слоев населения для удовлетворения производственных и социальных потребностей;

удешевлению и ускорению перевозок на магистральных видах транспорта, способствующих сближению удаленных друг от друга регионов страны, повышению качества жизни населения и уровня деловой активности, укреплению территориального единства страны и созданию более благоприятных условий для реализации потенциальных экономических и социальных возможностей каждого российского региона;

улучшению качественных характеристик уровня транспортного обслуживания населения, связанных со своевременностью, ритмичностью, безопасностью и экологичностью пассажирских перевозок в дальнем следовании.

Исходя из оценки текущего состояния ФПК и в зависимости от развития макроэкономической ситуации Стратегией предусмотрено три качественно отличных варианта развития ФПК в долгосрочной перспективе – активное развитие, эволюционный и вынужденное сокращение.

Действия ФПК при любом из вариантов должны быть направлены на повышение клиентоориентированности, улучшение собственного позиционирования относительно конкурентов и оптимизацию доходности бизнеса пассажирских перевозок дальнего следования. Эти действия (стратегические

² Создание ФПК являлось основной задачей третьего этапа структурной реформы (постановление Правительства Российской Федерации от 18 мая 2001 года №384 «О Программе структурной реформы на железнодорожном транспорте»)

проекты) будут реализованы ФПК вне зависимости от сценария развития экономики. Стратегические проекты будут способствовать достижению положительного операционного денежного потока ФПК во всех вариантах.

Варианты активного и эволюционного развития предполагают рост объема и качества перевозок, обновление значительной доли текущего парка, однако для их реализации требуется поддержка государства в финансировании инвестиционной программы. В варианте вынужденного сокращения предполагается, что после 2015 г. финансирование инвестиционной программы будет обеспечиваться только за счет прибыли и накопленной амортизации, что ведет к значительному сокращению объемов перевозок к 2030 г. Вариант развития определяется в зависимости от решений регулирующих органов по размерам государственной поддержки.

С учетом наиболее вероятного решения о размере государственной поддержки в качестве базового варианта развития выбран эволюционный вариант. Дальнейшее описание стратегии ФПК построено на основе параметров эволюционного сценария развития ФПК (далее – базовый вариант).

Базовый вариант отражает развитие ФПК с учетом реализации стратегических проектов и предполагает рост спроса на железнодорожные перевозки. Базовый вариант характеризуется ростом объема «традиционных» железнодорожных перевозок, осуществляемых поездами ФПК, во внутригосударственном сообщении в среднем на 0,2% в год или суммарным ростом на 5% к 2030 г. (до 96 млрд. пассажиро-километров). При росте объемов перевозок происходит увеличение доли дерегулированного сегмента (с 29% до 34% во внутригосударственном сообщении по пассажирообороту).

Финансирование инвестиционной программы обеспечивается за счет прибыли и накопленной амортизации. В случае недостатка средств привлекается дополнительное целевое финансирование.

В качестве основного источника дополнительного целевого финансирования рассматриваются целевая государственная поддержка или поддержка со стороны материнской компании. Кроме того возможно смешанное проектное финансирование при участии частных инвесторов. Конкретные механизмы привлечения дополнительного целевого финансирования во всех вариантах развития относятся к тактическому и оперативному уровню планирования, поэтому их рассмотрение и оценка выходят за рамки настоящего документа.

На инвестирование в закупку вагонов, эксплуатируемых в регулируемом сегменте, будет направляться инвестиционная составляющая субсидии на компенсацию выпадающих доходов от регулирования тарифов, амортизация в части регулируемого сегмента (плацкартных и общих вагонов) и часть дополнительного целевого финансирования, предназначенная для финансирования регулируемого сегмента. Все остальные источники (в частности, прибыль и

амортизация по дерегулированному сегменту) в первую очередь будут направляться в развитие прибыльных видов бизнеса.

При реализации базового варианта развития обеспечивается положительная чистая прибыль в каждом году. В долгосрочной перспективе наблюдается устойчивый рост чистых активов и рентабельности бизнеса.

Стратегия Компании исходит из необходимости обоюдного понимания как со стороны государства, так и со стороны ФПК приоритетности задачи сохранения доли железнодорожного транспорта на рынке перевозок пассажиров и взаимной заинтересованности сторон в развитии и реализации потенциала железнодорожных пассажирских перевозок в интересах граждан России.

Компания является «лицом» холдинга «Российские железные дороги» (далее – Холдинг) в сфере пассажирских перевозок в дальнем следовании.

Холдинг устанавливает следующие важнейшие целевые ориентиры деятельности Компании:

- среднегодовой прирост чистых активов;
- среднегодовой прирост выручки;
- инвестиции;
- рентабельность по EBITDA.

Взаимосвязь видения ФПК, стратегических целей ФПК и стратегических проектов, направленных на их достижение, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Контрольные целевые параметры развития ФПК – от видения к стратегическим проектам

Видение	Стратегические цели	Стратегические проекты
ФПК – высокоэффективная, финансово устойчивая, инновационная, динамично развивающаяся компания, ориентированная на увеличение акционерной стоимости	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить рентабельность по EBITDA: к 2015 году на уровне 14,2% к 2030 году на уровне 19,2% • Обеспечить прирост выручки: за 2011-2015 гг. на уровне 6,3% за 2016-2030 гг. на уровне 5,4% • Обеспечить среднегодовой прирост чистых активов: за 2011-2015 гг. на уровне 1,8% за 2016-2030 гг. на уровне 7,3% 	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация инвестиций в подвижной состав • Динамическое ценообразование • Развитие и повышение эффективности перевозок багажа и грузобагажа
ФПК выполняет функцию национального перевозчика, осуществляющего	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить объем перевозок во внутригосударственном сообщении: 	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация маршрутной сети • Развитие мультимодальных перевозок

Видение	Стратегические цели	Стратегические проекты
«традиционные», скоростные пассажирские перевозки дальнего следования по сетям железных дорог России, стран ближнего и дальнего зарубежья	к 2015 году на уровне 93,6 млрд. пасс-км к 2030 году на уровне 96,2 млрд. пасс-км	<ul style="list-style-type: none"> • Формирование дополнительных фирменных поездов • Оптимизация продуктового предложения
ФПК является клиентоориентированной компанией – лидером по качеству обслуживания. Она обеспечивает удобные для пассажира условия перевозки, включая стыковки с другими видами транспорта и мультимодальные перевозки	<ul style="list-style-type: none"> • Приобретение нового подвижного состава: за период 2012-2015 гг. – 2 078 ваг. за период 2016-2030 гг. – 14518 ваг. • Инвестиции в развитие ФПК: за период 2012-2015 гг. – 105,7 млрд. руб. за период 2016-2030 гг. – 668,8 млрд. руб. 	<ul style="list-style-type: none"> • Пересмотр состава услуг • Оптимизация продуктового предложения • Формирование дополнительных фирменных поездов • Оптимизация каналов продаж (включая брендинг) • Развитие мультимодальных перевозок • Замена 1-этажных вагонов купе 2-этажными • Развитие ключевых навыков и компетенций • Замена плацкарта вагонами ВМС и МВПС на коротких маршрутах
ФПК – социально ориентированная компания, решающая в рамках государственного заказа задачу по обеспечению доступности массового передвижения людей самым экологичным видом транспорта	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение объема перевозок по всей сети: к 2015 году на уровне 102,2 млрд. пасс-км к 2030 году на уровне 105,0 млрд. пасс-км 	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение государственного заказа по обеспечению транспортной доступности • Замена плацкарта вагонами ВМС и МВПС на коротких маршрутах
ФПК обладает узнаваемым международным брендом и является надежным партнером на Евразийском пространстве	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение объема перевозок в международном сообщении: к 2015 году на уровне 8,6 млрд. пасс-км к 2030 году на уровне 8,8 млрд. пасс-км 	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация каналов продаж (включая брендинг) • Развитие мультимодальных перевозок • Пересмотр состава услуг • Оптимизация продуктового предложения • Развитие ключевых навыков и компетенций

Достижение стратегических целей и обеспечение высокого уровня клиентоориентированности позволит Компании стать высокоэффективной, финансово устойчивой, инновационной, динамично развивающейся компанией, гармонично учитывающей требования и ожидания большого количества заинтересованных сторон.

3. Основные направления стратегического развития ФПК

Стратегические цели Компании будут достигнуты за счет системной реализации проектов по различным направлениям:

Расширение практики применения динамического ценообразования

С учетом ожидаемого постепенного смягчения тарифного регулирования будут активно внедряться инструменты гибкого коммерческого ценообразования, к которым относятся, прежде всего:

сезонная коррекция цен (по спросу, по регионам);

активное использование скидок, программ лояльности и бонусов для увеличения продаж и населенности вагонов;

последовательное внедрение «лестницы цен», где цена на один и тот же билет может различаться в несколько раз в зависимости от глубины продаж и ожидаемой населенности вагона или поезда (будет реализовано в дерегулированном сегменте с вводом программы динамического ценообразования и управления доходностью);

коррекция цен по конкуренту, т.е. с учетом степени активности и объема предложения авиа- и автобусных компаний в отдельных регионах;

дифференциация цен в зависимости от условий проезда в вагоне (боковая, верхняя полка, крайнее место и т.п.);

сознательное снижение ценового разрыва между регулируемым и дерегулированным сегментами для увеличения доходов на пассажира в регулируемом сегменте и увеличения населенности вагонов купе и СВ.

В целях снижения объемов государственных субсидий принципы и механизмы гибкого ценового регулирования могут постепенно внедряться и в регулируемом сегменте. В условиях тарифных ограничений в регулируемом сегменте целесообразно использовать способ динамического ценообразования с фиксированным средним. Применение данного метода позволит сохранить среднюю цену билета на маршруте на уровне определенного государством тарифа.

Повышение эффективности деятельности в сфере перевозок багажа, грузобагажа и почты

ФПК будет выстраивать активную политику по привлечению и удержанию клиентов на рынке перевозок мелких грузов, предлагать широкий спектр дополнительных услуг клиентам: слежение за грузами, возможность автодоставки, электронного он-лайн сервиса.

Проект основывается на четком разделении бизнес-процессов по перевозке грузобагажа и операторской деятельности по перевозке грузобагажа, исключая конфликт интересов в вопросах ценообразования.

Стратегией предусматривается применение новой технологии перевозки багажа без участия багажных отделений (далее – Новая технология) и создание дочернего общества в сфере перевозки грузобагажа.

Новая технология позволит перевозить багаж непосредственно в отдельном купе пассажирского поезда, при этом исключив из технологии перевозок багажа работу багажных отделений.

Пассажирские вагоны, выделенные для перевозки багажа, будут оснащены специальным съемным оборудованием, позволяющим надежно фиксировать багаж, а проводники – необходимым инвентарем и ручными приборами контроля.

В зависимости от типа подвижного состава, используемого для перевозки (ночные поезда или дневные поезда с местами для сидения) хранение зарегистрированного багажа будет осуществляться либо в отдельно выделенном купе, либо на специальных стеллажах, которыми будут оборудованы дневные ускоренные и скоростные поезда.

При строительстве новых и модернизации действующих вагонов будут предусмотрены места для перевозки багажа (багажные стеллажи) это обеспечит более высокую населенность вагона.

Дочернее зависимое общество ФПК в сфере грузобагажных перевозок, будет оказывать услуги по экспресс-доставке разных грузов (или мелких отправок грузобагажа) между более чем 60 городами России на базе имущества ФПК (грузобагажные вагоны, багажные отделения), участвующего в перевозках грузобагажа на самых загруженных станциях, которое будет передано в данное предприятие.

Деятельность ДЗО по грузобагажным перевозкам, будет направлена на разработку экономически эффективной логистической схемы и технологии по экспресс-доставке разных грузов (или мелких отправок грузобагажа), обеспечивая мультимодальность перевозок («от двери до двери», «точно в срок»).

Формирование дополнительных фирменных поездов

Сегодня в парке ФПК есть приблизительно 700 вагонов, соответствующих требованиям фирменности, но не входящих в состав фирменных поездов. Этих вагонов достаточно для формирования 15–20 фирменных поездов³.

По мере закупки новых вагонов и обновления парка новые вагоны будут вводиться в состав фирменных поездов, а по мере устаревания парка переходить в состав «нефирменных»⁴, тем самым будет происходить более четкая и понятная для пассажира структуризация продуктового предложения.

Планируется сформировать 200 дополнительных фирменных поездов к 2020 и еще 150 поездов к 2030 г.

³ С учетом технического резерва и отнесения 3–5 составов к одному поезду.

⁴ Названия типов поездов «фирменный» и «нефирменный» будут пересмотрены в соответствии с Протоколом заседания специализированной рабочей группы по разработке матрицы продуктов холдинга в сфере пассажирских перевозок дальнего следования.

Замена одноэтажных вагонов купе двухэтажными на ряде маршрутов

В условиях высоких инфраструктурных затрат и наличия ограничений пропускной способности инфраструктуры по отдельным направлениям ФПК находит новые способы полного удовлетворения спроса пассажиров на железнодорожные перевозки. С этой целью ФПК реализует пилотный проект по замене одноэтажных вагонов купе на двухэтажные.

Вместимость двухэтажных вагонов в 1,8 раза превышает вместимость одноэтажных. При этом тариф на прогон двухэтажного вагона предполагается равным тарифу на прогон одноэтажного. Таким образом, поезда из двухэтажных вагонов создадут основу для экономии как ФПК, так и пассажиров, снижая при этом вероятность дефицита билетов в самые востребованные курортные направления (например, Москва – Сочи).

Реализация подпроекта по замене вагонов пройдет в 2 этапа:

проведение ФПК пилотного проекта по замене одноэтажных вагонов двухэтажными на маршруте Москва – Сочи;

по результатам пилотного проекта будет принято решение о дальнейшем использовании двухэтажных вагонов в спальнях поездах ФПК на этом и других маршрутах.

Замена плацкартных и купейных вагонов на вагоны с местами для сидения и/или моторвагонный подвижной состав на коротких маршрутах

Сегодня на коротких дневных маршрутах (менее 6 часов в пути) ФПК активно использует плацкартные вагоны. В настоящее время с учетом существующей тарифной политики и убыточности вагонов с местами для сидения⁵ (далее – ВМС) использование плацкартных вагонов экономически оправдано.

ВМС и моторвагонный подвижной состав (далее – МВПС) обладают большей вместимостью и требуют меньших расходов на содержание (наличие проводника не обязательно, спальные принадлежности отсутствуют и т.д.). Преимущество ВМС по затратам позволит ФПК по-прежнему предлагать пассажирам проезд в ВМС по более низкой цене, чем в других вагонах. Однако, замена плацкартных вагонов на ВМС будет возможна только после обновления парка и приобретения достаточного количества вагонов с местами для сидения.

Оптимизация каналов продаж

В целях повышения эффективности продаж ФПК пересмотрит структуру каналов продаж и сконцентрируется на развитии электронных каналов, таких как транзакционные терминалы самообслуживания (далее – ТТС) и Интернет.

В течение ближайших пяти лет ФПК будет постепенно сокращать количество касс и увеличивать количество терминалов на вокзалах и станциях. К 2017 г. будет сокращено до 25% касс (примерно 700), а доля продаж через

⁵ Без учета субсидий.

электронные каналы будет доведена до 40%. Важно отметить, что такое увеличение доли электронных каналов будет реализовано путем замены касс на ТТС (будет установлено около 1500 терминалов) и развития электронного ресурса по продаже билетов на поезда ФПК.

В соответствии с лучшим зарубежным опытом электронный ресурс ФПК будет обеспечивать:

продажу билетов на поезда ФПК;

поддержку программы лояльности ФПК;

раскрытие обязательной информации о ФПК как субъекте естественной монополии.

ФПК продолжит работу по расширению полигона использования услуги «электронный билет».

Оптимизация предложения ФПК на маршрутах и обеспечения ввода государственного заказа на перевозки на убыточных маршрутах

ФПК выполняет функцию социального перевозчика, что требует тесного взаимодействия с государством с учетом того, что именно государство является конституционным гарантом обеспечения прав граждан на свободное передвижение. Исходя из этого ФПК рассчитывает на партнерские отношения с государством, основанные на наличии четкого и прозрачного механизма волеизъявления государством социальных требований, обеспеченных соответствующим уровнем ресурсного обеспечения (прежде всего, финансирования). В качестве необходимого регуляторного механизма обеспечения географической доступности пассажирских перевозок в Российской Федерации предлагается концепция «минимального маршрута», которая в различных формах применяется для организации перевозок пассажиров в странах Европы.

В рамках реализации регуляторной модели на основе «минимального маршрута» государство должно определить следующие параметры:

размер тарифов на перевозки пассажиров в плацкартных и общих вагонах;

объем перевозок пассажиров в регулируемом сегменте в течение планового периода по каждому направлению перевозок или поезду в утверждаемом расписании движения во внутригосударственном сообщении (отправление пассажиров в плацкартных и общих вагонах);

минимальную частоту курсирования поездов с включенными в их состав общими и плацкартными вагонами;

минимальные показатели населенности вагонов в регулируемом сегменте, которые должны быть обеспечены при организации социально значимых перевозок;

требования по качеству перевозки в регулируемом сегменте, в частности, уровень комфорта (сиденья, спальные места, кондиционирование, туалеты) и

уровень обслуживания и безопасности (питание, продажи в пути следования, меры по обеспечению физической безопасности пассажиров и перевозок).

«Минимальный маршрут» позволит обеспечить максимальную прозрачность системы государственного заказа и расчета объема компенсаций выпадающих доходов ФПК, системно управлять объемом государственных субсидий в отрасли железнодорожных пассажирских перевозок дальнего следования и контролировать полноту исполнения социальных обязательств со стороны ФПК в регулируемом сегменте.

Оптимизация количества и продолжительности остановок в пути следования поездов ФПК

ФПК будет вести постоянную работу по пересмотру маршрутов движения поездов с целью ускорения движения за счет сокращения количества остановок на станциях с низким уровнем пассажиропотоков. Благодаря сокращению количества остановок и возросшей маршрутной скорости часть поездов перейдет в разряд «фирменных». Часть поездов сохранит остановки в малых населенных пунктах, что целесообразно на удаленных маршрутах с небольшим количеством поездов в день в труднопроходимой местности с низким качеством дорожного покрытия или его отсутствием, где затруднена или невозможна замена поездов автобусами даже на коротких расстояниях.

ФПК будет проводить работу по пересмотру продолжительности остановок в крупных населенных пунктах для проверки достаточности этого времени для посадки пассажиров в поезд.

Ускорение движения поездов

Высокой популярностью у пассажиров пользуются ночные маршруты поездов. Такой маршрут позволяет пассажиру практически не тратить на дорогу дневное время. Ключевым фактором успеха на ночных маршрутах является удобство расписания, время и комфорт в пути. Время в пути как фактор конкурентоспособности коррелирует с удобством расписания. Опыт ФПК показывает, что наибольшей популярностью пользуются ночные поезда, которые прибывают в пункт назначения около 8–9 часов утра, а выходят из пункта отправления не ранее 9–10 часов вечера, то есть время в пути, как правило, не превышает 12 часов.

Уже сейчас ФПК ведет работу по ускорению движения поездов на ряде маршрутов (например, поезд Москва – Воронеж, ускоренный до 7 часов). Эта работа (вместе с активным продвижением ее результатов) будет способствовать росту пассажиропотока на этих маршрутах и окажет положительное влияние на привлекательность услуг ФПК для клиентов. ФПК начнет работу с маршрутов, на которых конкуренция с авиатранспортом наиболее активна. В этом случае ускорение будет способствовать максимальному усилению позиции ФПК в конкурентной борьбе.

Развитие мультимодальных перевозок

Расписание движения поездов ФПК должно быть оптимальным с точки зрения удобства стыковок с другими видами транспорта. Оно должно учитывать удобство пересадок пассажиров с поездов на самолеты и автобусы. Удобство пересадок особенно важно на маршрутах поездов из региональных центров и в региональные центры.

Для реализации стратегического проекта по мультимодальности предусмотрены следующие действия:

филиалы ФПК пересмотрят расписание движения поездов собственного формирования и проверят удобство стыковки поездов с рейсами авиа- и автотранспорта, работающими в регионе;

в случае принятия решения о целесообразности стыковки филиалы согласуют изменение расписания с ОАО «РЖД» и проведут совместно со второй стороной пилотный проект, включая совместную продажу билетов.

Процесс согласования расписания станет регулярной практикой и будет проходить ежегодно. Регулярный пересмотр позволит поддерживать удобное для пассажиров расписание с учетом изменений предложения ФПК и партнеров.

В рамках обеспечения мультимодальности ФПК рассмотрит вариант организации фидерных автобусных маршрутов для удобства поездок пассажиров между станциями отправления/прибытия поездов и населенными пунктами, находящимися в отдалении от железнодорожных путей, что будет способствовать увеличению пассажиропотоков в поездах дальнего следования. Организация фидерных автобусных маршрутов может быть осуществлена в партнерстве с операторами автобусов, работающими сегодня на внутреннем рынке РФ. ФПК будет выбирать партнеров, обращая особое внимание на качество и надежность предоставляемых им услуг. В случае невозможности найти партнера, соответствующего требованиям на существующем рынке, ФПК может рассмотреть вопрос самостоятельной организации фидерных перевозок путем закупки автобусов и организации ДЗО.

Для привлечения дополнительного пассажиропотока и повышения качества транспортного обслуживания предусматривается выполнение работ по следующим направлениям:

использование единого перевозочного документа, позволяющего пользоваться всеми видами транспорта, входящими в логистическую цепочку, в том числе по перевозке багажа;

синхронизация расписания всех участников логистической цепочки как единой системы с учетом времени, необходимого пассажиру для пересадки с одного вида транспорта на другой;

техническая и технологическая оптимизация транспортной инфраструктуры, в частности транспортно-пересадочных узлов, направленная на снижение времени и повышение удобства пересадки пассажира;

синхронизация перевозки пассажира и его багажа, применение системы «от двери до двери» и «точно вовремя» с возможностью отправки и получения багажа по единому перевозочному документу;

обеспечение взаимных расчетов и распределение выручки от оказания комплексной интермодальной услуги;

развитие информационных систем продаж билетов и увеличение доли продаж через интернет, используя механизм электронного билета и электронной регистрации;

развитие логистических технологий и предложение клиенту набора маршрутов «из точки А в точку Б» на выбор;

продвижение интермодальных продуктов и совместный маркетинг;

разработка новых совместных продуктов и решений, основанных на принципах интермодальности;

формирование соглашений об обслуживании пассажиров в случае разрыва логистической транспортной цепочки (например, задержка/отмена рейса).

Оптимизация продуктового предложения

Важным стратегическим проектом является совершенствование продуктового предложения. Сегодняшнее продуктивное предложение сложно для восприятия пассажирами: пассажиру может предлагаться до 87 продуктов на одном маршруте (с учетом различных категорий поездов по скорости и фирменности, типов вагонов, классов обслуживания в вагонах, а также неоднородности подвижного состава).

В основу совершенствования продуктового предложения ФПК положены следующие принципы:

продукты должны обладать разной потребительской ценностью и обуславливать различную степень готовности потребителей платить за них;

продукты одного типа должны быть однородными по качеству подвижного состава в рамках одного поезда. В дальнейшем принцип однородности должен быть расширен на маршруты и направления движения;

все характеристики продуктов должны соответствовать минимальным стандартам качества. В качестве минимальных стандартов предлагается принять наличие в вагонах кондиционеров и биотуалетов. Все новые вагоны, приобретаемые в рамках инвестиционной программы ФПК, должны соответствовать минимальным стандартам;

продуктивное предложение должно способствовать росту рентабельности бизнеса. Все продукты, предлагаемые ФПК пассажирам, должны быть рентабельны (без учета инвестиционных затрат).

Разная потребительская ценность продуктов обуславливается в первую очередь качеством подвижного состава и маршрутной скоростью поезда. К 2014 году планируется ввести четкую дифференциацию поездов по типам. При этом будут существовать только два типа поездов, названия которых пока не определены и которые здесь условно обозначены старыми терминами «фирменный» и «нефирменный»:

«фирменный» поезд (категория, объединяющая сегодняшние фирменные и скорые поезда):

маршрутная скорость 50–150 км/ч (т.е. скорый в соответствии с сегодняшними стандартами);

гарантированно высокое качество подвижного состава (вагон не старше 12 лет, обязательно наличие кондиционера и биотуалета).

«нефирменный» поезд (категория, объединяющая сегодняшние нефирменные и пассажирские поезда):

маршрутная скорость менее 50 км/ч;

качество подвижного состава может быть разным (возраст вагона может быть больше или меньше 12 лет, наличие биотуалета и кондиционера не гарантировано).

Следующая характеристика, определяющая потребительскую ценность продукта – класс обслуживания пассажира, определяемый типом вагона и составом услуг, предлагаемых в вагоне. ФПК пересмотрит политику предоставления дополнительных услуг в поездах, в первую очередь, отказавшись от продажи билетов в вагоны одного типа «с услугами» и «без услуг». Наличие и характер услуг будет определяться классом обслуживания пассажиров. Услуги являются важным фактором, способствующим усилению дифференциации классов обслуживания. Поэтому в самом высоком классе обслуживания («люкс») необходимо предлагать максимальный ассортимент услуг, а в самом низком классе («эконом») – минимальный (возможно и полное отсутствие услуг, включенных в стоимость).

В состав одного поезда могут входить как спальные вагоны, так и вагоны с местами для сидения, а также вагоны разных классов обслуживания.

Однородность продуктов по качеству – необходимое условие для обеспечения удовлетворенности пассажиров. Садясь в поезд, пассажиры ожидают, что все вагоны состава будут идентичными по качеству, и купе (или полка), выбранные для него случайным образом, будет не хуже остальных. Собирая составы из вагонов разного возраста и характеристик, необходимо принимать во внимание эти ожидания пассажиров.

ФПК будет последовательно обеспечивать однородность продуктов по качеству:

в рамках одного поезда (для пассажиров, часто пользующихся одним поездом и едущих в разных составах);

на маршруте (для пассажиров, часто следующих по одному и тому же маршруту, возможно разными прямыми поездами);

на направлении (для пассажиров, часто следующих по одному и тому же маршруту, возможно в разных прямых и проходящих поездах).

Минимальные стандарты качества будут в результате обновления парка вагонов к 2030 г. введены приблизительно в 80% вагонов ФПК. Минимальными стандартами качества, необходимыми для всех вагонов, считаются кондиционер и биотуалет. Наличие дополнительных параметров зависит от класса обслуживания, и их необходимость в каждом классе будет дополнительно определяться ФПК.

Развитие передовых навыков и компетенций в ключевых функциональных областях

Сотрудники являются главным ресурсом и ценностью Компании – это неотъемлемое условие для реализации клиентоориентированной стратегии.

Развитие сотрудников ФПК будет осуществляться, в первую очередь, по следующим приоритетным направлениям:

Повышение клиентоориентированности персонала, непосредственно связанного с обслуживанием клиентов: проводников, кассиров, сотрудников сервисных центров (внешняя клиентоориентированность);

Повышение клиентоориентированности персонала, непосредственно не связанного с обслуживанием клиентов;

Повышение клиентоориентированности персонала по отношению к коллегам – формирование отношения к коллегам, как к внутренним клиентам Компании (внешняя клиентоориентированность);

Усиление стратегической функции, формирование проектного офиса (развитие компетенций по стратегическому и инвестиционному планированию);

Усиление функций маркетинга и продаж:

развитие аналитических компетенций сотрудников, занимающихся маркетингом, необходимых для разработки маркетинговой стратегии, сегментации клиентов, разработки продуктового предложения, анализа прибыльности поездов и маршрутов, а также систематической оценки эффективности проводимых маркетинговых кампаний;

развитие компетенций сотрудников и подразделений, занимающихся маркетингом и продажами, для работы с корпоративным сегментом и пассажирами, направляющимися в деловые поездки.

4. Основные этапы реализации Стратегии развития ФПК

Реализация стратегии ФПК будет происходить в три этапа, на каждом из которых будут сконцентрированы усилия на реализации определенных мероприятий:

Этап 1. (2012 – 2014 гг.). На данном этапе ФПК реализует ряд стратегических проектов, призванных оптимизировать бизнес-модель Компании и портфель продуктов, в том числе:

- пересмотр состава услуг вагонов повышенной комфортности;

- ввод дополнительных фирменных поездов;

- развитие мультимодальных перевозок;

- внедрение системы динамического ценообразования и начало расширения практики его использования;

- частичная оптимизация каналов продаж: замена 300 касс электронными терминалами, передача в ФПК функции управления интернет-сайтом по продаже билетов;

- внедрение системы управления эффективностью;

- осуществление ключевых организационных изменений: выделение подразделений по видам деятельности, реорганизация ключевых бизнес-процессов с усилением роли коммерческой функции.

Этап 2. (2014 – 2016 гг.). На данном этапе ФПК сфокусирует усилия на реализации среднесрочных стратегических проектов, связанных с переоценкой рыночной эффективности отдельных групп маршрутов и выстраиванием работы компании в соответствии с результатами проведенного анализа, в том числе:

- оптимизация маршрутной сети;

- оптимизация инвестиций в подвижной состав;

- замена одноэтажных вагонов купе двухэтажными;

- расширение практики использования динамического ценообразования.

Этап 3. (2016 – 2030 гг.). На третьем этапе реализации стратегии ФПК завершит реализацию долгосрочных стратегических проектов, таких как:

- оптимизация продуктового предложения в масштабах всей страны;

- замена вагонов «плацкарт» вагонами с сидячими местами на коротких маршрутах.

Сроки и содержание этапов являются индикативными и могут быть скорректированы для достижения максимального соответствия рыночным условиям.

Динамичное развитие российского рынка пассажирских перевозок и устойчивый рост объемов перевозок конкурирующими видами транспорта диктуют необходимость ФПК проводить анализ и, при необходимости, актуализацию настоящей Стратегии не реже раза в год.

Стратегия ФПК направлена на развитие и реализацию ее огромного потенциала в условиях, которые предоставляет рынок пассажирских перевозок сегодня. Воплотив в жизнь стратегические проекты, ФПК поднимет на качественно новый уровень представления о пассажирских перевозках как части жизни людей. Время, проведенное в пути с ФПК, будет рассматриваться пассажирами так же, как и время, проведенное в привычных комфортных условиях, когда можно отдыхать, работать, общаться.

Стратегия будет обновляться и наполняться новыми проектами, направленными на развитие Компании и улучшение жизни людей.

Реализация стратегии — это исторический шанс создать великую компанию, которой могли бы гордиться не только её сотрудники и клиенты, но и вся страна. Оставаясь лидером российского рынка пассажирских перевозок, его надежным фундаментом, ФПК должна сделать следующий шаг в направлении своего развития и стать одной из лучших международных пассажирских компаний, чтобы внести свой вклад в формирование глобальной транспортной системы XXI века.