

УДК 338.47

## АНАЛИЗ ДИВЕРСИФИКАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ

Радужкина Д.Е., Галтер В.В., Прудников А.А.

*Сибирский государственный университет путей сообщения, Новосибирск,  
e-mail: dasharad68@gmail.com, vvgalter@mail.ru, pru-aa@mail.ru*

Вопросам стратегического развития компании и повышению эффективности деятельности организации последние годы уделяется большое внимание. Тем не менее, стратегия диверсификации остается наиболее сложной к внедрению и менее изученной. Несмотря на то, что многие транспортные компании применяют данную стратегию, с целью повышения эффективности своей деятельности, немалая доля таких компаний терпит неудачи. ОАО «РЖД», как холдинг, является одним из успешных примеров диверсифицированной компании. Более того, официально оперируя в своей отчетности и текущей работе термином «прочие виды деятельности». При условии, что компания занимается, в качестве основного видом деятельности, как грузовыми, так и пассажирскими перевозками, для исследования было выбрано именно пассажирское направление. Данный выбор, обусловлен тем, что как транспортер грузов, ОАО «РЖД», все же сохраняет лидерские позиции, а также грузовые мультимодальные перевозки развиты гораздо шире пассажирских. Иными словами, ОАО «РЖД» наиболее заинтересовано повышать эффективность пассажирских перевозок в большей степени, чем грузовых, так как они уже являются эффективными. Обоснованием изучения транспортной компании является тот факт, что транспортная отрасль имеет значительное влияние на экономическое развитие страны.

**Ключевые слова:** диверсификация, транспортная компания, пассажирские перевозки, PEST анализ, прочие виды деятельности

## ANALYSIS OF DIVERSIFICATION ACTIVITIES OF A TRANSPORT COMPANY

Radushkina D.E., Galter V.V., Prudnikov A.A.

*Siberian Transport University, Novosibirsk,  
e-mail: dasharad68@gmail.com, vvgalter@mail.ru, pru-aa@mail.ru*

In recent years, much attention has been paid to the issues of strategic development of the company and improving the efficiency of the organization. However, the diversification strategy remains the most difficult to implement and the least studied. Despite the fact that many transport companies apply this strategy in order to increase the efficiency of their activities, a large proportion of such companies fail. Russian Railways, as a holding company, is one of the successful examples of a diversified company. Moreover, officially using the term “other activities” in its reporting and current work. Provided that the company is engaged in both freight and passenger transportation as the main activity, it was the passenger direction that was chosen for the study. This choice is due to the fact that, as a cargo transporter, Russian Railways still retains its leadership position, and multimodal freight transportation is developed much more widely than passenger transportation. In other words, Russian Railways is most interested in increasing the efficiency of passenger transportation to a greater extent than freight transportation, since they are already efficient. The rationale for studying a transport company is the fact that the transport industry has a significant impact on the economic development of the country.

**Keywords:** diversification, transport company, passenger transportation, PEST analysis, other activities

Сегодня мир вокруг нас изменяется с чрезвычайно быстрой скоростью. Пожалуй, за последние десятилетия произошли наиболее масштабные изменения в истории человечества.

Изменения захватывают все аспекты нашей жизни: от мелких бытовых привычек, до серьезных технологических прорывов. Сфера бизнеса и экономики не является исключением. Новые виды бизнеса возникают с завидной регулярностью, но и на существующих рынках конкуренция не ослабевает. Компаниям необходимо постоянно утверждаться на уже занимаемых позициях, и при возможности повышать эффективность своей деятельности. Поиск новых идей и нестандартных подходов позволяет компании наращивать до-

ходность и повышать эффективность своей деятельности.

ОАО «РЖД» является одной из крупнейших транспортных компаний в мире. Исторически сложился диверсифицированный характер ее деятельности. Для обеспечения перевозочного процесса на железнодорожном транспорте существовали подразделения по строительству и содержанию объектов инфраструктуры, изготовлению запчастей и инвентаря, по ремонту и обслуживанию подвижного состава, обеспечению услугами связи и т.д. Кроме того, содержалось значительное количество объектов социального и оздоровительного назначения. Реализация структурной реформы на железнодорожном транспорте поставила вопрос о выделении из структуры РЖД непрофиль-

ных видов бизнеса или сохранению и развитию их в дальнейшем. Сегодня компания обеспечивает достижение эффективности результатов при постоянном росте качества предоставляемых услуг, а также с успехом диверсифицируя свою деятельность на всех уровнях организации. Тем не менее, вопрос развития диверсификационной деятельности для повышения эффективности своего функционирования по-прежнему является одним из ключевых как для ОАО «РЖД» в целом, так и для ее бизнес-единиц.

В данном исследовании будет рассмотрен вопрос диверсификации в холдинге ОАО «РЖД», в частности в ее дочерней транспортной компании ОАО «ФПК», основным видом деятельности которой является перевозка пассажиров на дальние расстояния.

Обоснованием изучения транспортной компании является тот факт, что транспортная отрасль имеет значительное влияние на экономическое развитие страны.

**Цель исследования:** рассмотреть возможность повышения эффективности деятельности транспортной компании при применении стратегии диверсификации (на примере ОАО «ФПК»).

#### Материалы и методы исследования

В рамках поставленных задач, и с учетом особенностей исследуемых объектов, среди множества методов, были выбраны и применены следующие приемы исследований:

- в числе специфических методов – методы статистического анализа, PEST-анализ, таким образом, были задействованы как количественные, так и качественные методы;
- по отношению к уровню познания (абстракции) в работе преимущественно использовались теоретические методы, яв-

ляющиеся результатом обобщения, абстрагирования (например, метод аналогий); эмпирические методы в связи с особенностями объекта исследования практически не использовались.

#### Результаты исследования и их обсуждение

По нашему мнению, особенной черной деятельности ОАО «ФПК» является тот факт, что при оценке доходов от перевозки пассажиров, учитываются доходы и по основной деятельности, и по прочей. А именно, показатель средней доходности от одного пассажира включает в себя как плату за билет, так и средства, потраченные пассажиром в пути следования на дополнительные услуги.

На рисунке 1 представлена структура формирования показателя средней доходности. На основании данных из диаграммы, можно сделать вывод, что в 2019 году, при общей средней доходности с одного пассажира равной 2 102 рубля, порядка 7% приходится на поступления от прочих видов деятельности, что, по нашему мнению, является значительным. В целом, данная тенденция сохранялась на протяжении трех последних лет несмотря на то, что само значение показателя немного изменилось [1].

Рассмотрим в целом структуру доходов ОАО «ФПК», представленную на рисунке 2. Абсолютное изменение структуры доходов от всех видов деятельности, сохраняет ту же тенденцию, что и средний показатель доходности от одного пассажира. В данном случае, на ПВД приходится уже 10% от всех доходов на протяжении периода с 2017 по 2019, в целом, структура принципиально не изменялась.



Рис. 1. Среднее значение доходных поступлений (с НДС) от одного пассажира, руб.

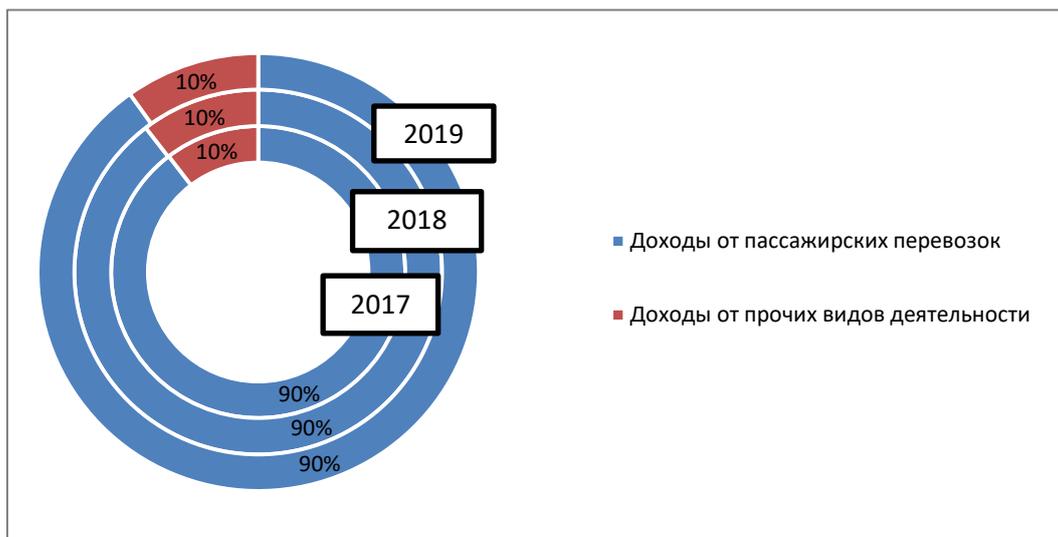


Рис. 2. Структура доходов ОАО «ФПК»

Таблица 1

Распределение доходов ОАО «ФПК» по видам деятельности, млн руб.

	2017	2018	2019
Доходы от пассажирских перевозок, млрд рублей, в т.ч.:	193,7	202,4	213,4
Перевозки багажа, грузобагажа и почты	7	6,7	6,1
Доходы от прочих видов деятельности, млрд. рублей, в т.ч.:	22,5	23,7	23,4
Ремонт и обслуживание подвижного состава клиентов	1,9	1,7	1,9
Оказание дополнительных сервисных услуг в поездах	11,7	12,4	13,5
Сервисное обслуживание	3,3	3,4	3,7
Предоставление постельных принадлежностей	8,4	9,1	9,8
Прочие виды бизнеса (аренда имущества, агентское вознаграждение по договорам)	8,9	9,6	8

Отдельно хотелось бы обратить внимание на то, как в ОАО «ФПК» разделяют доходные поступления на основные и прочие. Данные, согласно официальным отчетам компании, сведены в таблице 1. Основываясь, на этих данным мы можем заключить, что при распределении доходов по видам деятельности, ОАО «ФПК» ориентируется на связанность процесса осуществления деятельности непосредственно с процессом перевозки. Таким образом, доходы от основного вида деятельности «пассажирские перевозки», включают в себя доходы от перевозки багажа, почты и грузов. А к прочим доходам, отнесено сервисное обслуживание в поездах.

В целом, по итогам работы за 2019 год доходы от прочих видов деятельности составили 23,4 млрд руб., что на 1,3% ниже уровня 2018 года. Снижение к уровню про-

шлого года в основном сложилось в части сдачи в аренду имущества (76,5%) в связи с отражением в 2018 году доходов по единовременным договорам аренды вагонов с АНО «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 в Российской Федерации» в рамках проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году, а также с Центральной дирекцией инфраструктуры – филиалом ОАО «РЖД» для обустройства проживания сотрудников.

Таким образом, мы видим, что ОАО «ФПК», являясь железнодорожным пассажирским перевозчиком, достаточно умело организует свою диверсификационную деятельность. Безусловно, прежде всего за счет создания дочерних организаций, но также и самостоятельно предоставляя дополнительные виды услуг.

Таблица 2

## PEST-анализ ОАО «ФПК»

Political	Economic
<ul style="list-style-type: none"> <li>• чрезмерное сокращение тарифов на перевозку пассажиров»,</li> <li>• снижение объёма выделяемых субсидий»,</li> <li>• стратегия развития маршрутной сети для осуществления пассажирских перевозок,</li> <li>• принятие новых нормативных документов, стратегию создания сети скоростных автомагистралей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• динамика курса валют,</li> <li>• ограниченный рост экономики Российской Федерации,</li> <li>• Высокий уровень инфляции и рост цен поставщиков,</li> <li>• Рост конкуренции на рынке маршрутного транспорта дальнего следования</li> </ul>
Social	Technology
<ul style="list-style-type: none"> <li>• снижение численности экономически активного населения и неравномерность распределения доходов населения,</li> <li>• уровень жизни,</li> <li>• устоявшиеся нормы потребления и мифы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие типов и характеристик подвижного состава</li> </ul>

На основании характеристики диверсификационной деятельности ОАО «ФПК», и полученных выводов о специфике и результатах деятельности организации, проведем анализ того, какое влияние могут оказать факторы внешней среды на организацию. Также выявим как особенности организации видов деятельности могут повлиять на компанию изнутри.

Прежде всего, при помощи PEST-анализа, определим глобальные внешние факторы, оказывающие влияния на компанию [2]. Для удобства восприятия факторов, представим их в классическом виде PEST-анализа, представленного в таблице 2.

#### **Политические факторы:**

Ввиду того, что пассажирские перевозки (как пригородные, так и в дальнем следовании) на территории Российской Федерации субсидируются государством, то есть являются социально значимыми, то и влияние государства на сами транспортные компании достаточно высоко.

Во-первых, государство регулирует тарифы. То есть, если мыслить грубо, то вся прибыльность основного вида деятельности зависит от политических факторов. В данном случае, в качестве фактора можно обозначить «чрезмерное сокращение тарифов на перевозку пассажиров», «снижение объёма выделяемых субсидий».

Во-вторых, организацией регулярного пассажирского сообщения также, частично, занимается государство. Здесь, фактором будет являться «стратегия развития маршрутной сети для осуществления пассажирских перевозок». При нежелании государства развивать и субсидировать тот, или иной маршрут, компания не сможет осуществлять свою деятельность, даже при наличии спроса на данное направление. Под-

тверждением серьезного влияния данного фактора может служить следующие пример: туристический маршрут до Сибирского курорта «Горная Шория» субсидируется только в зимний период, несмотря на наличие большого спроса у населения и желания пригородной компании осуществлять перевозку пассажиров и в летнее время.

В-третьих, безусловно, государство влияет на деятельность транспортных компаний через *принятие новых нормативных документов*, федеральных законов [3]. Важна также и концепция государственного регулирования межрегиональных пассажирских перевозок.

Также, можно добавить и *стратегию создания сети скоростных автомагистралей*. Ввиду того, что железнодорожные пассажирские перевозки в России не являются достаточно быстрым способом перемещения, автотранспорт при развитии автобанов может составить ему конкуренцию.

#### **Экономические факторы:**

Экономические факторы в данном случае являются более стандартизированными. Прежде всего это *динамика курса валют*, что влияет на стоимость билетов и степень доходности населения. *Ограниченный рост экономики Российской Федерации* – может привести к снижению потребности населения в перемещении, к финансовой невозможности большей части населения страны приобретать билеты, но также и к отсутствию туристических направлений [4].

*Высокий уровень инфляции и рост цен поставщиков*. В данном случае, при росте потребительски цен, государство может «держать» тарифы на прежнем уровне, в такой ситуации компания потеряет существенный процент доходов.

*Рост конкуренции на рынке маршрутного транспорта дальнего следования* – действительно серьезная проблема для пассажирских железнодорожных перевозок. Авиационный транспорт в РФ, по нашему мнению, очень сильный конкурент. Помимо того, что он в разы быстрее (может быть в 10-20 раз быстрее железнодорожного транспорта), стоимость билетов значительно не отличается. На определенные маршруты цена на авиабилет может быть даже ниже, чем на железнодорожный. Более того, последние годы наблюдается тенденция того, что цена на железнодорожные билеты растет, а на авиабилеты снижается. На текущий момент, существуют маршруты, где даже на небольшие расстояния авиатранспорт стал выгоднее для пассажира, и время в пути при этом сокращено с 9 часов до 40 минут.

Но не будем забывать, что и *рост автомобилизации населения Российской Федерации* также относится к внешним экономическим факторам.

#### **Социальные факторы:**

К социальным факторам отнесем такие как *снижение численности экономически активного населения и неравномерность распределения доходов населения, уровень жизни, устоявшиеся нормы потребления и мифы* [5].

Неравномерность доходов населения и низкий уровень жизни приведет к снижению спроса на путешествия. Также это может привести к снижению уровня миграции населения, а многие граждане используют железнодорожный транспорт именно при «сезонной миграции», например студенты или работающие вахтовым методом.

Устоявшиеся нормы потребления это, скорее положительный для железной дороги фактор, в силу того что многие люди привыкли к таким путешествиям и не прибегают к другим видам транспорта именно в силу привычки. «Мифы», в данном случае, это мнения о том, что железнодорожный транспорт более безопасный и экологичный. Миф о безопасности железнодорожного транспорта регулярно опровергается мировой статистикой. Однако, также принято считать железнодорожный транспорт более экологичным, что, по нашему мнению, тоже весьма относительно. Текущая ситуация в Российской Федерации, касаемо вырубки лесов вокруг национального природного достояния озера Байкал для строительства путей железнодорожного сообщения, может серьезно снизить популярность железнодорожных перевозок и развеять миф о его экологичности.

#### **Технологические факторы:**

К данной категории можно отнести такой фактор, как развития типов и характеристик подвижного состава. Сети железных дорог России существо уступают железнодорожному сообщению в развитых странах [6]. Возможно, не уместно сравнивать среднюю скорость перемещения по сетям российских железных дорог с Японскими достижениями, ввиду сильных географических различий. Однако, вполне уместно сравнение с Китаем, которому мы также сильно проигрываем.

Технологическое переоснащение локомотивного и вагонного парка, требует и переобустройства всей сети железнодорожных путей. Государство, в данном случае, не сможет обеспечить настолько масштабные проекты: обеспечение новыми вагонами и локомотивами, субсидирование тарифов, обновление железнодорожных путей. Риск для ОАО «ФПК» представляют частные инвесторы, способные к выделению средств на новый подвижной состав или перестройку жд путей. От выхода на рынок компаний с высоким уровнем технической оснащённости и современным подвижным составом, ОАО «ФПК» может серьезно пострадать – компания не будет конкурентоспособной.

#### **Заключение**

В завершении анализа, хотелось бы вновь вернуться к тому, как сейчас организована девирсификационная деятельность в ОАО «ФПК», в частности к тому, как формируется в компании значение показателя «средней доходности с пассажира».

Это уже было упомянуто ранее, что среднее значение доходных поступлений с одного пассажира, по итогам деятельности ОАО «ФПК», включает в себя доходы сразу как по основному виду деятельности, так и по ПВД. А именно, плату за билет и средства, потраченные пассажирами в пути следования на дополнительные услуги.

Такой подход является достаточно объяснимым, особенно при классически принятых в ОАО «РЖД» определениях видов деятельности: «перевозки» и «прочие виды деятельности». Более того, очевидно, что связано это дополнительно с тем, что оказанием сервисных услуг в поездах занимается не ОАО «ФПК», а дочернее предприятие.

Однако, в данном случае, могло быть применено и иное распределение элементов получения доходов. В качестве основных видов деятельности, могло бы быть полезно для анализа финансово-хозяйственной деятельности включить к основным видам деятельности оказание дополнительных

сервисных услуг в поездах, ввиду того что данный вид деятельности невозможен без осуществления самих пассажирских перевозок. Почтовые и грузобагажные перевозки, напротив вполне могли бы являться самостоятельным видом деятельности.

Более того, по нашему мнению, выделение в отдельный вид деятельности «предоставления сервисных услуг в поездах», не несет практической значимости, так как при невозможности осуществления перевозок пассажиров, не будут предоставляться и сервисные услуги: продажа белья, питание, душ и т.д.

Также, важно обратить внимание на то, что такой вид диверсификации нарушает классические «формулы успеха» диверсификационной деятельности.

Во-первых, такой вид деятельности абсолютно не оказывает никакого влияния на конкурентные преимущества компании, прежде всего потому что ОАО «ФПК» это созданная государством монополия, а также, по нашему мнению, в 21 веке достаточно сложно представить путешествие длиною в несколько дней без удовлетворения базовых потребностей путешественника – сон, еда, личная гигиена. Такие услуги, могли бы быть с легкостью включены в стоимость билета.

Во-вторых, он подчиняется абсолютно тем же внешним факторам, что и основной вид деятельности ОАО «ФПК». Как было сказано, для авиакомпаний создание сетей отелей считается недостаточно успешной формой диверсификации, даже несмотря на то, что отели могут осуществлять свою деятельность самостоятельно. В случае с ОАО «ФПК», дочерние предприятия по сервисным услугам, отдельно существовать не смогут.

#### Список литературы

1. Официальный сайт ОАО «ФПК». Раздел Отчётность компании ОАО «ФПК». [Электронный ресурс]. URL: [https://fpc.ru/static/public/ru?STRUCTURE\\_ID=254](https://fpc.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=254) (дата обращения: 15.07.2020).
2. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 6-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2017. 378 с.
3. Экономика железнодорожного транспорта: учеб. для вузов ж.-д. транспорта / Н.П. Терёшина, В.Г. Галабурда, В.А. Токарев. М.: УМЦ ЖДТ, 2012. 996 с.
4. Сафронов, Н.А. Экономика организации (предприятия): учеб. для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Экономистъ, 2016. 618 с.
5. Экономика предприятия (фирмы): учебник / под ред. проф. О.И. Волкова и доц. О.В. Девяткина. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2007. 601 с.
6. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 407 с.