РОСЖЕЛДОР

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Ростовский государственный университет путей сообщения»

(РГУПС)

Кафедра "Экономика и менеджмент"

Дисциплина " Менеджмент"

**Курсовая работа**

**по теме**

**Менеджерское решение проблемы:**

**«Снижение убыточности пассажирских перевозок»**

Выполнила студентка

## Руководитель курсовой работы

к.э.н., доцент Олифер С.Б

Ростов-на-Дону

2008 г.

**Содержание**

Введение

1. Значение и динамика пассажирских перевозок

1.1 Структура пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте

1.2 Определение показателей транспортной подвижности населения

1.3 Неравномерность пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте

2. «Дерево причин» убыточности пассажирских перевозок

3. Программа решения проблем

3.1 Несовершенная тарифная политика – Низкая конкурентоспособность

3.2 Низкая мобильность населения - Сезонность

3. 3 Высокие эксплуатационные расходы – Высокий износ подвижного состава

Заключение

Список использованных источников

**Введение**

Необходимость в управлении карьерой обусловлена ее важной ролью в жизни человека, деятельности организации, а также в развитии общества в целом.

Стремление человека управлять своей карьерой объясняется тем огромным значением, которое имеет карьера для его жизнедеятельности. Карьера выступает в роли своеобразного контекста трудовой жизни человека, структурируя его трудовой опыт (существенную часть общего жизненного опыта) последовательностью определенных ступеней, благодаря чему профессиональная жизнь видится не сплошной бессвязной массой действий и событий, а приобретает вид развития, упорядоченного этими ступенями.

Карьера занимает важное место в структуре потребностей современного человека, оказывая тем самым влияние на его удовлетворенность трудом и жизнью в целом. Успешная карьера обеспечивает человеку материальное благополучие, удовлетворение его высших психологических потребностей, таких, как потребность в самореализации, в уважении и самоуважении, в успехе и власти, потребность в развитии и расширении пространства судьбы.

Желание человека оптимизировать карьерное развитие с помощью управления связано еще и с особенностями нынешней ситуации в развитии российского общества. Демократизация способствует созданию условий для свободного самоопределения, самореализации каждого человека, самостоятельного выбора им путей своего движения в социальной структуре, социальном пространстве общества. Но эта свобода порождает конкуренцию, которая ставит перед каждым человеком проблему его конкурентоспособности, достижения личных успехов на фоне опережения других.

Организация также заинтересована в управлении карьерой своего персонала и, главным образом, менеджеров.

**1 Значение и динамика пассажирских перевозок**

Пассажирские перевозки занимают особое место в работе транспорта. Это обусловлено их высоким социально-экономическим значением в жизни общества и выполнением одной из важнейших гарантий государства – свободы передвижения.

Потребность населения в перевозках связана как с производственной деятельностью (поездки к месту работы и в командировки), так и с культурно-бытовой необходимостью (поездки на отдых, туризм, и экскурсии).

Рынок транспортных услуг представлен внутригородскими, пригородными, междугородними и международными видами пассажирских перевозок. Каждый из них характеризуется различной емкостью рынка, видом и уровнем конкуренции, мотивацией поездки и эластичностью спроса.

Внутригородские перевозки являются наиболее значительными по количеству перевезенных пассажиров. В крупных городах транспортный рынок достаточно конкурентен и представлен автобусными, троллейбусными и трамвайными сообщениями, метрополитеном, железнодорожным транспортом, личными автомобилями, маршрутными такси. В небольших городах и населенных пунктах он более монополизирован и представлен, в основном, автобусным транспортом и личными автомобилями граждан. Среди мотиваций поездок преобладают перемещения к месту работы или учебы, в магазины и по другим личным надобностям. Спрос на данные перевозки является неэластичным по цене и доходу, но имеет высокую перекрестную эластичность.

Пригородные перевозки занимают второе место по массовости после внутригородских и представлены железнодорожным, автобусным, а также личным автотранспортом. Спрос на эти перевозки по цене и доходу более эластичен. Большое влияние на окончательный выбор населением определенного вида транспорта оказывает такой неценовой фактор конкуренции, как надежность и удобство расписания. Для населения, совершающего ежедневные поездки в пригородном сообщении на работу и учебу, основным видом транспорта является железнодорожный из-за его высокой провозной способности, надежности и регулярности движения.

Велика его социальная роль в перевозках городского населения на дачные участки, к местам массового отдыха. Кроме того, пригородными поездами выполняется и значительная доля внутригородских перевозок. Ежедневно в пригородном сообщении российскими железными дорогами перевозится около 3,5 млн. пассажиров по данным социологических опросов более 41% пассажиров пригородных поездов совершают поездки на работу и учебу, около 29%- на дачу. Более 45% пассажиров практически ежедневно пользуются железнодорожным транспортом.

Междугородние перевозки значительно различаются по расстояниям поездок пассажиров. В их структуре можно выделить местные и дальние перевозки.

Местные перевозки выполняются, в основном, железнодорожным транспортом и автобусами. Транспортный рынок высоко монополизирован. Мотивация поездки ограничена, в основном, «шоп-турами», перевозками по личным надобностям и к местам отдыха. В местных перевозках усиливается роль неценовых факторов конкуренции: удобство времени отправления и прибытия, продолжительность поездки, безопасность и комфортабельность проезда, места нахождения начального и конечного пунктов следования, количество багажа, разрешенного к бесплатному и платному провозу. Спрос на перевозки в этом сообщении эластичен.

Дальние перевозки выполняются, в основном, железнодорожным и воздушным транспортом и не большой долей автобусных и водных сообщении. Среди мотивации поездок населения выделяют производственные, рекреационные (на отдых, в гости, экскурсии) и «шоп-туры». На железнодорожном транспорте 35% поездок пассажиров связаны с посещения родственников и друзей, 33% с командировками и 21% -с поездками к месту отдыха. На воздушном транспорте выше доля деловых поездок – 39% и поездок к месту отдыха – 33%. Конкуренция между железнодорожным и авиа транспортом носит как ценовой, так и не ценовой характер. Спрос эластичен по цене, доходу и цене конкурента, однако сильно дифференцирован по разным группам пассажиров в зависимости от цели поездки каждый из видов транспорта на данном сегменте рынка характеризуется своими преимуществами и недостатками, в связи с чем определяющее значение для потребительского выбора имеет соотношение «цена - качество». Кроме межтранспортной, сильной является конкуренция между разными авиаперевозчиками.

Международные перевозки во многом аналогичны дальним. Спрос на них более эластичен. Лидирующие положение на данном рынке транспортных услуг занимает воздушный транспорт. В развитии связей с европейскими и азиатскими странами большую роль также играет железнодорожный транспорт. Он перевозит ежегодно в международном сообщении около 600 тыс. пассажиров.

Совершенствование организации перевозок пассажиров и их обслуживания рассматривается на железнодорожном транспорте в качестве одной из приоритетных задач. Ее направленность – это, в первую очередь, сокращения расходов и повышения доходности пассажирских перевозок за счет наибольшего привлечения пассажиров на железнодорожный транспорт. В условиях усиливающейся конкуренции между видами транспорта необходимо реализация мероприятий, связанны с повышением качества и привлекательности железнодорожных пассажирских перевозок. Они направлены на повышение культуры обслуживание пассажиров на вокзалах и в пути следования, увеличение объема сервисных услуг, совершенствование тарифной политики.

**1.2 Структура пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте**

На железнодорожном транспорте пассажирские перевозки подразделяются на три вида сообщения: пригородное, местное и прямое.

Пригородными считаются перевозки, осуществляемые в границах пригородных зон, включая внутригородские. К местным относятся перевозки в границах одной железной дороги, к прямым в пределах двух и более дорог. Перевозки в местном и прямом сообщениях называются перевозками дальнего следования.

Границы перевозок пассажиров в разных видах сообщении постепенно меняются. Электрификация участков, примыкающих к крупным узлам, совершенствование технических характеристик пригородного транспорта и повышение его скоростей значительно раздвинули границы пригородных зон. Их средняя длина постепенно увеличилась с 50 до 150-170 км. На отдельных направлениях пригородные поезда работают и на более длинных маршрутах, объединяющих пригородные зоны крупных городов. По мере укрупнения железных дорог расширяются границы перевозок в местном сообщении.

Деление пассажирских перевозок по сообщениям имеет важное практическое значение для организации перевозок пассажиров, их планирования и экономического анализа работы железных дорог, совершенствования тарифов.

От структуры пассажирских перевозок по видам сообщений зависят экономические показатели работы железных дорог. Объясняется это различием себестоимости дальних и пригородных перевозок, их оплатой по разным тарифам. Для этих целей на железнодорожном транспорте на уровне отделений, железных дорог и по сети в целом ведется раздельный учет расходов и доходов по видам сообщения. Раздельный расчет себестоимости пассажирских перевозок по видам сообщения необходим для обоснования уровня пассажирских тарифов. Определение затрат по перевозкам в конкретных поездках становится важнейшей базой для поиска снижения затрат и повышения эффективности и качества пассажирских перевозок.

На железнодорожном транспорте по числу перевезенных пассажиров первое место устойчиво занимают пригородное сообщение.

Средняя дальность поездки пригородных пассажиров в 2008 году составляла 39 км. В связи с небольшой дальностью поездки удельный вес пригородных перевозок в общем пассажирообороте значительно меньше, чем перевозок в дальнем следовании. В 2007 г на их долю приходилось 34% общего пассажирооборота.

Основная часть пассажирооборота на железнодорожном транспорте выполняется в дальнем следовании.

При небольшом удельном весе в общем объеме отправленных пассажиров на долю перевозок в дальнем следовании приходится свыше 65% пассажирооборота, что объясняется их большой дальностью, которая имеет тенденцию к систематическому увеличению.

**1.3 Определение показателей транспортной подвижности населения**

Объемы пассажирских перевозок обусловливаются численностью и транспортной подвижностью населения. Число поездок или пассажиро-километров, приходящихся на одного жителя в год, называется коэффициентом транспортной подвижности. Динамика показателей транспортной подвижности отражает изменение объема пассажирских перевозок в стране и уровень материального благосостояния людей, а также материально-технической базы транспорта.

При равном числе поездок подвижность выше у тех, кто совершает более дальние поездки. Следовательно, выполненные транспортом пассажиро-километры, приходящиеся в среднем на одного жителя, являются более обобщенным показателем транспортной подвижности населения. В этом показателе находят отражение как объем транспортной работы, так и денежные расходы населения на транспорт. Транспортная подвижность определяется в целом и по отдельным видам транспорта. Рассчитывают также показатели транспортной подвижности населения различных регионов страны и социальных групп, городских и сельских жителей. Этот показатель широко используются при перспективном планировании пассажирских перевозок. Особенно велика его роль при разработке перспективных планов, в которых объем перевозок рассчитывается, в основном, в зависимости от подвижности населения.

К основным факторам, определяющим подвижность населения, относятся: численность населения страны и тенденции ее изменения, уровень материального благосостояния людей, характер размещения населения по экономическим районам, областям и населенным пунктам, уровень состояния – курортной сети, уровень развития различных видов пассажирского транспорта, величина тарифов на перевозки и другие.

Факторы, влияющие на транспортную подвижность населения, тесно взаимосвязаны между собой. Так, рост доходов населения стимулирует развитие санаторно–курортной сети, туризма. Увеличение населения в тех или иных районах страны обусловливает развитие путей сообщения. Следует отметить, что не всегда положительная динамика факторов способствует повышению подвижности населения. Например, улучшение снабжения населения в регионах, развитие местных баз отдыха, санаториев приводят к сокращению данного показателя.

Рост населения страны, его благосостояние и развитие санаторно – курортной системы способствовали увеличению подвижности населения и увеличению объема пассажирских перевозок.

На динамику подвижности населения в перспективе будет оказывать влияние сложная демографическая обстановка в стране. С другой стороны, наметившаяся в последнее время социально – экономическое стабилизация, являющаяся предпосылкой роста реального сектора экономики, будет способствовать увеличению доходов населения, и стимулировать его потребность в транспортных услугах.

**1.4 Неравномерность пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте**

Большую дополнительную работу железнодорожному транспорту создает неравномерность пассажирских перевозок. Она проявляется в значительно больших размерах, чем неравномерность грузовых перевозок, и требует учета множество факторов при организации и планировании перевозок пассажиров.

Пригородные и дальние пассажирские перевозки неравномерны в пространстве и во времени. Неравномерность в пространстве характеризуется неравномерностью распределению перевозок пассажиров по железным дорогам и направлениям. Это связанно географией размещения промышленных и сельскохозяйственных центров, транспортной сети, мест массового отдыха, садово-огородных участков.

Основными дорогами зарождения пассажиропотоков являются Московская, Октябрьская, Северо–Кавказская, Западно-Сибирская, Свердловская. Они отправляют около 75% от общего числа пассажиров и выполняют свыше 60% сетевого пассажирооборота. На этих же дорогах расположены и крупнейшие узлы, в пригороде которых выполняется 75% пригородных перевозок сети.

Для пассажирских перевозок дальнего следования характерна большая концентрация перевозок пассажиров на линиях, связывающих столицу с краевыми и областными городами, и направлениях, соединяющих крупные экономические районы. Большие пассажиропотоки сконцентрированы на курортных направлениях.

Пригородные перевозки также неравномерны по отдельным линиям пригородных зон и по длине пригородного участка. Наибольшие пригородные потоки выполняются на участках, примыкающих к крупным узлам и расположенных в районах большого количества дач и мест массового отдыха. По мере удаления участков от головной станции объемы перевозок пассажиров значительно уменьшаются.

Большой неравномерностью пассажирские перевозки характеризуются в дальнем следовании на одних и тех же линиях массовых пассажиропотоков в направлениях «туда» и «обратно». Эта неравномерность в целом в течении года проявляется незначительно, поскольку большинство пассажиров в прямом и обратном направлениях едет по одним и тем же маршрутам. Исключение составляют поездки, выполняемые туда и обратно разными видами транспорта, и поездки, связанны с переменой места жительства, а так же осуществляемые по кольцевым маршрутам.

Ярко выраженный и устойчивый характер во всех видах сообщении имеет неравномерность во времени: по сезонам, месяцам, дням месяца и часам суток. Величина квартальной неравномерности пассажирских перевозок в течение длительного времени находиться примерно на одном уровне. Около 30% пассажирооборота и годовых перевозок пассажиров выполняется в третьем квартале, а на первый квартал приходиться только 20% перевозок и пассажирооборота. Коэффициент квартальной неравномерности пригородных и дальних перевозок не превышает 1,1 – 1,2, а отношение перевозок третьего квартала к перевозкам января – марта колеблется от 1,3 до 1,4.

Неравномерность перевозок пассажиров внутри года по месяцам проявляется в значительно больших размерах, особенно в дальнем следовании. Как и сезонная, она имеет устойчивый характер. Многие годы коэффициент месячной неравномерности во всех видах сообщения в целом по сети составлял 1,5, в том числе в дальнем следовании – 1,6, в пригородном – 1,25.

Наибольшие размеры перевозок в дальнем следовании выполняются в июле – августе, в пригородном сообщении – в период летнего дачного сезона с мая по август. В месяц максимального объема дальние перевозки пассажиров почти в два раза превышают минимальные размеры декабря – февраля, в пригородном сообщении они увеличиваются на 50 - 60%.

Неравномерность перевозок по дням месяца в большей мере характерна для пригородного сообщения. В небольших размерах она проявляется и в дальнем следовании и в летний период за счет увеличения поездок населения в первые дни месяца и в последней пятидневке, совпадающих с началом и окончанием отпусков. Пригородные перевозки отличаются большой неравномерности и по дням недели. Она особенно велика на пригородных линиях, расположенных в районах садово-огороднических участков, где пассажирские потоки существенно различаются по прибытию и отправлению в рабочие, выходные и предвыходные дни. В летний период на таких участках объем перевозок по пятницам и субботам увеличивается по сравнению с рабочими днями более, чем в два раза. Пригородные участки, обслуживающие преимущественно поездки населения на работу и обратно, характеризуются более низкими темпами увеличения пассажиропотоков по прибытию и отправлению в течение недели.

Дальние и пригородные пассажирские перевозки неравномерны также по отправлению и прибытию в течении суток. Для каждой пригородной зоны характерна своя суточная неравномерности перевозок. В утренний период в направлении к головным станциям на пассажиронапряженных линиях следует до 40-50% суточного потока пригородных пассажиров. В крупных узлах размеры движения пригородных поездов в этот период удваиваются по сравнению со среднесуточными. На это же время приходится и значительная часть прибытия на конечные пункты поездов дальнего следования, что приводит к перенаселенности пригородных составов, ограничению приема дальних поездов и, как следствие, к осложнению выполнения требований пассажиров по обеспечению их наиболее благоприятного прибытия на конечную станцию.

Неравномерность пассажирских перевозок осложняет работу железных дорог по организации перевозочного процесса и задачу транспорта в деле полного и качественного удовлетворения населения в перевозках. Она требует создания крупных резервов подвижного состава, трудовых ресурсов, пропускной способности станции, вокзалов и перегонов для освоения максимальных объемов перевозок. Неравномерность снижает качество пассажирских перевозок и работу подвижного состава не только в пассажирском, но и в грузовом движении. Ее рост увеличивает эксплутационные расходы, повышает себестоимость пассажирских перевозок. Все это вызывает необходимость систематического поиска наиболее эффективных путей смягчения неравномерности и разработки мероприятий по уменьшению ущерба от большого отклонения объемов перевозок в определенные периоды года или суток от средних величин на конкретных направлениях и участках.

Так, на железных дорогах период снижения пассажиропотока предусмотрены льготы на проезд для определенных категорий пассажиров. Уменьшению излишних затрат от неравномерности перевозок способствует оперативный учет населенности поездов дальнего следования. Следует предусматривать в расписании корректировку частоты назначения и составности поездов в соответствии с меняющимися пассажиропотоками. Дополнительный эффект от смягчения неравномерности перевозок получают дороги при снижении провозных плат в осенне-зимний период на проезд в фирменных поездах дальнего следования. В условиях регулярного оперативного учета населенности вагонов дальних поездов величину этого эффекта можно увеличить из за счет предоставления скидок на проезд в других категориях поездов и типах вагонов, пользующихся наименьшим спросом на отдельных направлениях или в определенные часы суток и дни года. Для смягчения неравномерности железнодорожных пассажирских перевозок необходимо развивать зимний отдых, более равномерно распределять отпуска работникам.

**2 Дерево причин убыточности пассажирских перевозок**

Любая диагностика предполагает анализ причин возникновения проблемы.

Проблема – это несоответствие желаемого и действительности. Например, неэффективная система управления карьерой.

Решение проблем, как и управление, – это процесс, так как речь идет об определенной последовательности взаимосвязанных шагов.

Первый шаг на пути решения проблемы – определение или диагноз проблемы.

Для этого был проведен причинно-следственный анализ возникновения проблемы.

Одним из методов этого анализа является графическое построение взаимосвязей между причиной и следствием.

Инструментом этого построение является «Дерево причин», где «вершина» представлена самой проблемой, а «ветви» – причинами её возникновения.

Основная цель построения дерева причин – это определение относительной важности элементов структуры, расположенных на разных уровнях для выбора последующих действий по управлению. То есть в дереве причин каждая причина последующего уровня является в свою очередь причиной предыдущего уровня, происходит так называемая декомпозиция причин.

«Дерево причин» состоит из «ветвей» и элементов к ним.

На рис. 1 при вершине дерева «А» ветвями являются В1 С1; В1 С2; В2 С3 В2 С4; В3 С5; В3 С6 . Ветвей столько, сколько элементов на последнем уровне. Элементами являются:

А; В1; В2; В3; С1; С2; С3;.

Непосредственно связанные элементы образуют «семейства».

Например: В1 В2 В3; С1 С2; С3 С4; С5 С6;

Итак, при помощи графического метода можно составить наглядное представления о возможных вариантах причин возникновения проблемы.

Затем была определена весомость той или иной причины в возникновении проблемы, рассчитан рейтинг причин.

Для каждого «семейства» построена оценочная таблица, в столбцах которой:

1. Перечислены три показателя, на которые влияет соответствующее «семейство».

2. Определены весовые коэффициенты, обозначенные буквой Кв, которые учитывают важность того или иного показателя. Сумма чисел этого столбца равна единице, то есть весовые коэффициенты являются долями единицы.

3. Последующие столбцы содержат оценки элементов. В этих клетках записаны значения оценок, сумма по горизонтали равна единице. То есть единица делится между элементами таким образом, что их сумма образует единицу.

Дерево причин представлено на рисунке 1.

Семейство В1В2В3

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Кв | В1 | В2 | В3 |
| Рентабельность и прибыльность производства | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,3 |
| Себестоимость | 0,4 | 0,2 | 0,6 | 0,2 |
| Конкурентоспособность | 0,2 | 0,1 | 0,4 | 0,5 |

В1= 0,4\*0,4+0,4\*0,2+0,2\*0,1=0,26

В2= 0,4\*0,3+0,4\*0,6+0,2\*0,4=0,44

В3= 0,4\*0,3+0,4\*0,2\*0,2\*0,5=0,30

# Семейство В1 С1 С2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Кв | С1 | С2 |
| Эксплуатационные расходы | 0,4 | 0,6 | 0,4 |
| Производительность | 0,3 | 0,5 | 0,5 |
| Фондовооруженность | 0,3 | 0,9 | 0,1 |

С1= 0,4\*0,6+0,3\*0,5+0,3\*0,9=0,66

С2= 0,4\*0,4+0,3\*0,5+0,3\*0,1=0,34

Семейство В2 С3 С4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Кв | С3 | С4 |
| Объем перевозок | 0,6 | 0,6 | 0,4 |
| Уровень сервиса | 0,2 | 0,4 | 0,6 |
| Имидж предприятия | 0,2 | 0,5 | 0,5 |

С3 = 0,6\*0,6+0,2\*0,4+0,2\*0,5=0,54

С4 = 0,6\*0,4+0,2\*0,6+0,2\*0,5=0,37

Семейство В3 С5 С6

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Кв | С5 | С6 |
| Потеря клиентов | 0,3 | 0,3 | 0,7 |
| Прибыль | 0,2 | 0,4 | 0,6 |
| Объем перевозок | 0,5 | 0,3 | 0,7 |

С5=0,3\*0,3+0,2\*0,4+0,5\*0,3=0,32

С6=0,3\*0,7+0,2\*0,6+0,5\*0,7=0,68

После того как оценочные таблицы заполнены, результаты каждого элемента записываются возле соответствующего элемента на графическом изображении дерева причин (рис. 1). Затем перемножаются оценки, которые стоят возле элементов дерева и относятся к каждой ветви. По этим результатам непосредственно видно ранжированную (по степени важности) последовательность вариантов причин.

Таблица 1

## Рейтинг причин по степени важности влияния на проблему

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ветви | Расчет | Рейтинг |
| В1С1 | 0,26\*0,66=0,1716 | 3 |
| В1С2 | 0,26\*0,34=0,0884 | 6 |
| В2С3 | 0,44\*0,54=0,2376 | 1 |
| В2С4 | 0,44\*0,37=0,1628 | 4 |
| В3С5 | 0,3\*0,32=0,096 | 5 |
| В3С6 | 0,3\*0,68=0,204 | 2 |

Итак, на первом месте стоит причина «Несовершенная тарифная политика– Низкая конкурентоспособность» (В2С3), на втором месте – «Низкая мобильность населения – Сезонность» (В3С6), на третьем месте «Высокие эксплуатационные расходы – Высокий износ подвижного состава» (В1С1)

Следующий шаг в действиях экспресс диагностики проблемы связан с разработкой программы решения проблемы по главным причинам её возникновения.

**3.1 Несовершенная тарифная политика – Низкая конкурентоспособность**

Железнодорожный транспорт играет важную роль в удовлетворении потребности населения в передвижении. Он является основным звеном транспортной системы России. На долю железнодорожного транспорта приходится более 40% пассажирооборота всех видов транспорта страны.

Основной сферой применения железнодорожного транспорта являются массовые перевозки пассажиров в межрайонном, междугородном и пригородном сообщениях, при этом преобладают грузовые перевозки, которые дают свыше 80% дохода.

Железнодорожный транспорт и далее будет оставаться ведущим видом транспорта страны, однако темпы его развития могут быть меньшими, чем автомобильного и воздушного. Кроме того, следует учитывать усиливающуюся конкуренцию на транспортном рынке, технический прогресс и некоторые недостатки железных дорог. Около 70% железнодорожных линий имеют параллельные автомобильные дороги. Наибольшая конкуренция между железнодорожным и автомобильным транспортом при перевозке возможна на средних расстояниях, которые соответствуют протяжённости межобластных транспортных связей соседних областей или областей одного экономического района.

Тарифная политика на железнодорожном транспорте является одним из важнейших факторов, определяющих положение пассажирского комплекса. Пассажирские перевозки были и остаются "планово-убыточными" и в России, и в других странах из-за своей большой социальной значимости. Реформирование железнодорожного транспорта должно привести к изменению структуры финансирования пассажирских перевозок за счет снижения дотаций, получаемых от грузовых перевозок.

Особая роль отводится гибкому регулированию тарифов на перевозки пассажиров по периодам года в зависимости от спроса населения. Основными целями гибкого регулирования тарифов являются сглаживание неравномерности перевозок за счет перераспределения пассажиропотоков и обеспечение более эффективного использования пассажирского подвижного состава и других производственных ресурсов.

Важная роль в гибком регулировании тарифов отводится железным дорогам, так как по их предложениям будут устанавливаться тарифы в СВ и купейных вагонах местных поездов.

На сегодняшний день не существует механизма построения тарифов на железнодорожные пассажирские перевозки, учитывающего поведение потребителя. Появление самостоятельных пассажирских транспортных компаний - дирекций по обслуживанию пассажиров поставит их перед необходимостью строить свою работу на основе маркетинговых подходов. Пассажирские компании, которые будут строить свою работу на основе использования знаний о поведении потребителя и стремиться удовлетворять их потребности, получат конкурентное преимущество.

Поскольку безопасность перевозок пассажиров – кредо ОАО «РЖД», подробнее остановимся на факторах скорости движения, комфортности и справедливой рыночной цены поездки.

Для сокращения времени в пути следования намечено развитие скоростного пассажирского движения (со скоростью до 250 км/ч) не только на маршрутах Москва – Санкт-Петербург и Санкт-Петербург – Хельсинки в 2008–2009 гг., но и в других направлениях к 2020 году (центральная часть и юг России).

Второе важнейшее направление – развитие высокоскоростного пассажирского движения (250–300 км/ч) в период до 2030 года до уровня «проникновения» ВСМ в странах ЕС (протяженностью порядка 10–15 тыс. км).

В части повышения комфорта также есть серьезные планы: проектирование и строительство пассажирских вагонов нового поколения на российских предприятиях транспортного машиностроения, оказание дополнительных услуг, соответствующих высоким стандартам классности, на вокзалах и в пути следования пассажира, развитие новых маршрутов движения пассажирских поездов, в том числе в условиях сезонного спроса.

Если сегодня в пригородном сообщении только порядка 2% пригородных поездов оборудованы биотуалетами, то к 2012 году мы планируем установить их на 15% электричек. Уровень проникновения интернет-услуг в пути следования составляет только 0,3%, а к 2012-му должны подключить к Всемирной сети каждый десятый поезд дальнего следования.

Вместе с тем ОАО «РЖД» выступает с прорывными инициативами в области развития и совершенствования процессов перевозок пассажиров в дальнем следовании, в пригородном сообщении и вокзальном комплексе. Например, разработка и внедрение бонусной программы, которая будет учитывать количество поездок, совершенных пассажиром, а также то, воспользовался ли он услугами дополнительного сервиса, или, скажем, железнодорожным транспортом в интермодальной перевозке. Накапливая баллы, пассажир будет получать дополнительные льготные условия при поездке по железной дороге.

Следующая инициатива – развитие системы интермодальных пригородных перевозок. Сегодня прорабатывается вопрос о городском железнодорожном движении, способном заменить наземный транспорт, тем самым снизив нагрузку на автомобильные дороги и экологию городов, сняв острую проблему многокилометровых пробок. Предпосылки для создания интермодальных транспортных систем в нашей стране появились много лет назад с развитием различных видов транспорта и обусловлены неравномерным развитием культурных и производственных центров и их территориальной разобщенностью, и как следствие высокой подвижностью населения. Ежедневно миллионы пассажиров совершают поездки, причем большинство из них в своих передвижениях прибегает к услугам двух и более видов транспорта. Пересадки с одного вида транспорта на другой доставляют множество неудобств пассажирам из-за несогласованной работы различных видов транспорта и неудобного расположения транспортных сетей одних видов транспорта относительно других, затрат времени на приобретение проездных документов на различные виды транспорта, оформление багажа.

Кроме того, в последние годы обострилась конкуренция между различными видами транспорта по перевозке одного и того же сегмента пассажиропотока. Например, в черте города одно и то же направление передвижения пассажиров может обслуживаться метро, наземным городским транспортом, электропоездами, а за городом электропоездами, и автотранспортом. Поэтому часто работа отдельного вида транспорта может быть направлена только на борьбу с конкурентами, вытеснение их с рынка транспортных услуг, при этом потребности клиентов в транспортных услугах учитываются и удовлетворяются некомплексно. Отдельные виды транспорта не в состоянии предоставить на транспортный рынок высококачественную систему удовлетворения потребностей населения в перевозках от двери до двери, а действуют, как обособленные предприятия, поэтому пассажиры испытывают неудобства, связанные с длительным ожиданием транспорта в пунктах пересадки, более ранним временем отправления на работу, учебу и отдых, дополнительными финансовыми затратами и психологической усталостью, опозданиями на работу и учебу и т.д. В этом случае пассажиры поставлены в положение самостоятельного поиска путей сокращения непроизводительного времени ожидания транспорта за счет изменения маршрута следования, смены видов транспорта, места работы или учебы, приобретения личного автотранспорта.

Предпосылкой к созданию ИТС также является то, что на фоне обострившейся конкурентной борьбы старение пригородного подвижного состава ставит железнодорожный транспорт в неравноценные условия функционирования с другими видами транспорта на рынке транспортных услуг.

В части развития пассажирских вокзалов с целью повышения комфортности предлагаем провести диверсификацию предложений услуг вокзальных комплексов в соответствии с потребностями пассажиров, разработать и принять единые федеральные стандарты услуг, оказываемых вокзальными комплексами в зависимости от их классности (балльности), сделать вокзалы доступными с точки зрения транспортной логистики.

Но самое главное, обслуживание пассажира будущего будет строиться по принципу замкнутого цикла предоставляемых услуг: на вокзале отправления – в пути следования – на вокзале прибытия.

Перед поездкой предоставлять пассажирам питание, организованное известными на рынке рестораторами, приобретение товаров популярных торговых марок, а также товаров в дорогу, услуги по хранению и перевозке багажа, комнаты отдыха, бытовые услуги, доступ к сети Интернет и многое другое.В пути следования, помимо уже традиционного набора, будет предложен доступ к связи, в Интернет, возможность приобретения проездного документа на обратный или дальнейший путь через заказ на сайте ОАО «РЖД».

На вокзале прибытия пассажиру как минимум должна быть предложена аренда автомобиля. Дерево решений по проблеме «Несовершенная тарифная политика– Низкая конкурентоспособность» представлено на рисунке 2.

Несовершенная тарифная политика– Низкая конкурентоспособность

Мероприятия по решению проблемы

Внедрение в эксплуатацию современных видов подвижного состава

Развитие высокоскоростного пассажирского движения (250–300 км/ч)

Диверсификация предложений услуг вокзальных комплексов(питание, парковка, временный офис)

Развитие и внедрение интермодальных перевозок, а также поездов-дискаунтеров(low-cost)

Создание независимых от РЖД перевозочных компаний, для создания конкуренции

Рис. 2. Дерево решений по проблеме «Несовершенная тарифная политика– Низкая конкурентоспособность»

**3.2 Низкая мобильность населения – Сезонность**

Пассажирские перевозки на железнодорожном транспорте характеризуются высокой сезонной неравномерностью. Сегодня РЖД вынуждено содержать около 3000 вагонов в резерве для обеспечения летнего пика перевозок. Естественно, что расходы на поддержание в рабочем состоянии вагонов, эксплуатируемых в лучшем случае три месяца в году, экономически нецелесообразны. Между тем, регулируемые государством тарифы на пассажирские перевозки определяются только классом вагонов (общие и плацкартные) и никак не связаны с сезоном отправления и направления поездов.

Осуществление дотируемых государством социальных перевозок в сезон повышенного спроса на них — экономический нонсенс. Ведь для большинства малообеспеченных граждан поездка к морю летом почти недоступна уже вследствие общего роста цен на услуги по размещению и питанию. Поэтому тарифы в летний период просто обязаны обеспечивать перевозчику прибыль. В то же время спад спроса на перевозки в осенне-зимний период делает целесообразным резкое снижение тарифов в это время года. В принципе некоторые шаги в этом направлении уже сделаны. Сейчас тарифы корректируются посредством сезонных коэффициентов, предусматривающих скидки или надбавки к стоимости проезда в размере 20%-25% в зависимости от времени года. Однако столь узкий диапазон изменения тарифов явно недостаточен для эффективной маркетинговой политики. Железнодорожникам стоит учесть опыт авиакомпаний, ведь цены на авиабилеты могут варьироваться в разы в зависимости от сезона и востребованности конкретного рейса.

Самый главный экзамен, который сдает ежегодно ОАО «РЖД», – это летняя пассажирская кампания. За летние месяцы 2008-го объемы пассажирских перевозок составили 61,0 млрд. пасс.-км (100,4% к уровню лета 2007-го). Было отправлено 367,1 млн. человек (101,3% к прошлому году), в том числе в дальнем следовании – 44,1 млн. человек (что соответствует уровню прошлого года) и в пригородном сообщении – 322,9 млн. (101,5% к 2007-му). Пик перевозок пришелся на 15 августа, когда со всех вокзалов сети Российских железных дорог в путь отправились 608,2 тыс. пассажиров, что на 2,7% выше, чем в самый горячий день прошлого года – 10 августа. Это рекордная цифра за последнее десятилетие.

Несмотря на уменьшение парка пассажирских вагонов, в разгар сезона отпусков курсировало более 22 тыс. 400 вагонов, что на 4% выше уровня прошлого года. С учетом того что назначили 220 дополнительных поездов на 1172 рейса, сформировали 47 составов из резерва компании, спрос на перевозки был обеспечен.

Основное внимание было уделено перевозкам пассажиров на Черноморское побережье Северного Кавказа (Адлер, Анапа, Новороссийск) и организации обратного выезда. Было предложено около 7,6 млн мест, что составило 102,7% к уровню прошлого года, а поезда назначены в полном объеме по всем имеющимся ниткам графика. На курорты Крыма предоставили более 2 млн. мест, что на 2,2% выше уровня 2007 года.

Для улучшения качества обслуживания пассажиров вагоны оснащаются системами кондиционирования воздуха (УКВ) и экологически чистыми туалетами (ЭЧТК), в настоящее время ЭЧТК и УКВ оборудовано 4853 и 10 421 вагон соответственно, что составляет от общего парка 20 и 43%.

Для обеспечения бесперебойной обработки постельного белья в период массовых летних перевозок в структурных подразделениях Федеральной пассажирской дирекции была проведена техническая ревизия и ремонтно-профилактические работы стирально-гладильного и котельного оборудования прачечных, во многих из них введен круглосуточный график работы.

В течение всего лета был проведен мониторинг работы билетных касс: сравнивались разные режимы работы, проводился анализ необходимости открытия новых, что и происходило в пиковые периоды, например в конце рабочего дня в пятницу или вечером в воскресенье.

Продолжает расширяться сеть касс, принимающих к оплате банковские карты, они оборудуются специальными терминалами, новыми переговорными устройствами для связи между кассиром и пассажиром. На крупных вокзалах России выделены специальные отдельные кассы для оформления электронных билетов.

С 3 июля 2008 года отменен сбор 143 рубля за оформление электронного билета на сайте, в результате чего в 6 раз возросли объемы продаж. 1 октября был продан миллионный электронный билет.

ОАО «РЖД» планирует организацию Единого информационно-справочного центра компании, который будет предоставлять справочную информацию клиентам, осуществлять продажу железнодорожных билетов, принимать заказы на дополнительные услуги, обращения от граждан, проводить маркетинговые опросы. В ближайшее время на крупнейших вокзалах страны появятся автоматы, позволяющие пассажирам оформлять и оплачивать проезд в режиме самообслуживания, которые исключают контакт пассажира с билетным кассиром, позволяют ускорить оформление проезда и разгрузить билетные кассы в пиковые часы. Предусматривается возможность оплаты проезда в автомате не только наличными средствами, но и с использованием платежных карт. В летние месяцы 2008 года был отмечен рост пассажиропотока в сегменте купейных вагонов (104,6% к уровню прошлого года), чему способствовали существенные скидки: 20%-ная на проезд в купейных вагонах и вагонах СВ поездов 400 и 500-й нумерации (итог – 4%-ный рост пассажиропотока в данном сегменте и более 81 млн рублей дополнительных доходов), а также 20%-ная на ряд поездов в направлении Черноморского побережья Кавказа (Адлер, Анапа, Ейск, Новороссийск).

Результатом акции стало сохранение высоких темпов общего роста пассажиропотока в последней декаде августа: +118,4% к аналогичному периоду 2007-го. Кроме того, получен 25%-ный прирост объема продажи проездных документов в целевой группе поездов в период проведения акции, позволивший избежать потери доходов от введения скидки.

В стадии разработки находятся новые маркетинговые инициативы: скидки на ранние даты приобретения проездных документов, на верхние места купейных вагонов, на выкуп купе целиком и другие. Дерево решений по проблеме «Низкая мобильность населения – Сезонность» представлено на рисунке 3.

Низкая мобильность населения – Сезонность

Накопительная система баллов, по которой пассажир будет получать дополнительные льготные условия при поездке

Мероприятия по решению проблемы

Создание инфраструктуры туризма на железнодорожном транспорте («Путешествие по Золотому кольцу»)

Появление новых маршрутов, повышение качества обслуживания пассажиров, графиков гибкого регулирования тарифов на пассажирские перевозки на железной дороге посредством сезонный коэффициентов.

Различные бонусные программы, скидки на ранние даты приобретения проездных документов, на верхние места купейных вагонов, на выкуп купе целиком и другие

Рис.3 Дерево решений по проблеме «Низкая мобильность населения – Сезонность»

**3.3 Высокие эксплуатационные расходы – Высокий износ подвижного состава**

Ключевой проблемой пассажирского комплекса является крайне тяжелое состояние материально-технической базы перевозок. Износ основных фондов здесь намного выше, чем в промышленности. Коэффициент износа зданий и сооружений в 2007 году составлял 70%, а пассажирских вагонов — 65,5% (в 2002 году износ вагонов составлял 52%). Сегодня ОАО "РЖД" располагает более чем 25 тысячами пассажирских вагонов, из которых сформировано около 1400 пассажирских составов. Вагонный парк пассажирского комплекса дальнего следования уже в ближайшие годы не сможет обеспечить необходимый объем перевозок. Нормативный срок эксплуатации исчерпан более чем у 8% вагонов. При этом уровень обновления вагонного парка остается очень низким: в 2008 году было приобретено всего 183 вагона. С учетом того, что в ближайшие два года списания требуют 2337 вагонов, у которых истек срок службы, этот объем закупок кажется несерьезным. В результате эксплуатации физически устаревшего состава, значительно повышается стоимость ремонтных работ и снижается качество и безопасность перевозок.

В 2009-2010 году 10% вагонного парка потребуют списания по сроку службы, 40% вагонов имеют срок службы более 19 лет, а 70% парка не оборудованы системами кондиционирования воздуха. Объем закупаемых вагонов снизился с 1615 единиц в 2002 году до 183 вагонов в 2008 году. В 2009 году планируется закупить 731 вагон, однако, этого явно недостаточно. Общая потребность в инвестициях в модернизацию парка подвижного состава в ближайшие 10 лет оценивается в 280 миллиардов рублей, а с учетом необходимого обновления инфраструктуры эта сумма увеличивается до 400 миллиардов рублей.

Собственных средств для столь масштабных капиталовложений у РЖД нет. За счет амортизации можно профинансировать в лучшем случае лишь четвертую часть потребных инвестиций. Надежда на привлечение частных инвесторов может появиться лишь после создания самостоятельной безубыточной пассажирской компании, что, в свою очередь, возможно только после полной компенсации государством убыточных перевозок. Вряд ли это случится раньше 2009-2010 годов. Ситуацию не удастся переломить до тех пор, пока сегмент пассажирских перевозок не будет функционировать как бизнес. Для этого необходимо перейти от перекрестного субсидирования к прямому бюджетному финансированию пассажирских перевозок.

Между тем, ни действующие тарифы, ни расчетные объемы бюджетных субсидий не учитывают инвестиционной составляющей. Поэтому необходимо четко понимать, что только начала бюджетных субсидий недостаточно для проведения модернизации технической базы комплекса. Масштаб накопившихся проблем в этой сфере не позволяет обеспечивать ожидаемый рост перевозок и может напрямую угрожать безопасности движения. Для того чтобы инвестировать в техническое перевооружение в ближайшие годы придется увеличивать тарифы на перевозки. Но даже в этом случае, без прямого участия государства в части программ по обновлению парка подвижного состава и инфраструктуры кардинально изменить ситуацию не удастся.

Одним из приоритетов государственной политики на железнодорожном транспорте должно стать строительство инфраструктуры для организации высокоскоростных перевозок. По своим масштабам и воздействию на общую экономическую среду этот проект вполне может претендовать на статус национального.

Дерево решений по проблеме «Высокие эксплуатационные расходы – Высокий износ подвижного состава» представлено на рисунке 4.

Высокие эксплуатационные расходы – Высокий износ подвижного состава

Мероприятия по решению проблемы

Проектирование и строительство пассажирских вагонов нового поколения на российских предприятиях транспортного машиностроения

Своевременное проведение технических осмотров

Привлечение инвестиций на модернизацию парка подвижного состава

Переход от перекрестного субсидирования к прямому бюджетному финансированию пассажирских перевозок

Рис. 4. Дерево решений по проблеме «Высокие эксплуатационные расходы – Высокий износ подвижного состава»

**Заключение**

Стратегией развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года (Стратегия-2030) определены задачи, принципы и этапы стратегического развития железнодорожных пассажирских перевозок. Согласно Стратегии-2030, пассажирский комплекс должен превратиться в доходный сегмент железных дорог, а пассажирооборот – вырасти в 1,3 раза.

В среднесрочной перспективе на железнодорожном транспорте будет решен ряд актуальных задач:

– обеспечение достаточного объема инвестиций в проекты высокой социально- экономической эффективности;

– введение системы компенсации потерь в доходах участников рынка пассажирских перевозок, позволяющих вести деятельность с достаточной нормой рентабельности;

– прекращение перекрестного субсидирования пассажирских перевозок за счет результата работы ОАО «РЖД»;

– совершенствование тарифной политики;

– реализация проектов развития инфраструктуры, услуг и обновления подвижного состава на основе государственно-частного партнерства.

Выполнение этих условий должно обеспечить эффективный баланс между социальной и экономической составляющими в деятельности предприятий железнодорожного транспорта. В пассажирских перевозках уже существуют два отдельных сегмента. Первый охватывает социально значимые перевозки, к которым относятся перевозки в плацкартных и общих вагонах. Тарифы на такие перевозки регулируются государством, исходя из объективной оценки платежеспособности значительной части населения. Сегодня их объем в общем пассажиропотоке составляет около 70–75%. Стоит отметить, что в данном сегменте существует конкуренция с автобусными перевозками межгородского сообщения. Перевозки в вагонах купе и СВ относятся ко второму сегменту, и здесь наблюдается конкуренция с авиационным транспортом. В этом секторе на протяжении нескольких лет тарифы устанавливаются перевозчиком самостоятельно, исходя из конъюнктуры рынка.

Для повышения и укрепления позиций железнодорожного транспорта Стратегией-2030 предусмотрен ряд мероприятий, направленных на развитие пассажирского комплекса с целью обеспечения его максимально эффективного функционирования:

– развитие рыночной конкуренции в секторе пассажирских перевозок;

– модернизация и технологическое оснащение пассажирского подвижного состава и железнодорожной инфраструктуры;

– организация и развитие скоростного и высокоскоростного движения;

– развитие новых услуг и сервиса для пассажиров;

– интеграция в национальную транспортную систему.

**Список использованных источников**

1. Балабанов И.Г. Финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. / М.: Изд-во МГУ, 2006.
3. Казначевская Г.Б. «Менеджмент», Ростов н/Д.- Феникс,2005
4. Кудрявцева В.А «Организация железнодорожных пассажирских перевозок», Учебное пособие, М, 2004
5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.: "Дело", 2004.
6. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. / М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Терешина Н.П. «Экономика железнодорожного транспорта», М.:УМК МПС России, 2001 год.
8. Овчинникова Т.И Проблемы пассажирского комплекса // Сигнал -2008. - №16- с. 4-5
9. Табакова Н.З Тарифы на пассажирские перевозки // Сигнал – 2008. - №39- с. 5-6
10. Трифонов Н. И Модернизация пассажирских вагонов // Сигнал – 2008. - № 35 – с. 8-9
11. Булгакова И.Н. Высокоскоростное движение // Железнодорожный транспорт – 2007. - № 1