ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ

Методология долгосрочного планирования на транспорте

Вызовы и новые подходы – 2023

Елизарьев Михаил Юрьевич, к.э.н.
Вице-президент ООО «ИРТС»

Ключевая проблема долгосрочного планирования – 2023: а нужно ли оно сейчас?

Ресурсные и инфраструктурные ограничения

Дефицит времени, денег, пропускных способностей, кадров, идей, мотивации и т.д.

Документы стратегического планирования

Утверждены, нужно закрывать поручения

Глобальная и отраслевая конъюнктура

Необходимо оперативно реагировать на текущие вызовы и задачи

Принципы долгосрочного планирования – 2023

Условия и границы применения планов

- Любая стратегия применима только, если параметры условий находятся в прогнозных диапазонах
- **НИ ОДНА стратегия федерального и отраслевого уровня не предусматривает, что делать, если условия изменятся за пределами плана**
- Есть механизмы мониторинга **исполнения** стратегий – нет мониторинга **исполнимости** стратегий

Что необходимо сделать?

1. Для действующих документов провести аудит исполнимости и соответствия реалиям
2. Разработать и утвердить методику оценки применимости и действий в случае выявления отклонений
3. Предусмотреть при обновлении утверждении документов стратегического планирования на транспорте границы применимости

Мультисценарность и условные стратегии

- Обычно стратегии разрабатываются для 1 базового сценария
- **Текущая ситуация крайне волатильна с высокой степени неопределённости даже сложившейся ситуации, и не может сводиться ни к 1, ни к 10 сценариям**
- Существующие подходы – безусловны, т.е. задают стратегию как обязательный долгосрочный план, а не набор реакций на события/условия
- Пассажирский железнодорожный транспорт – (1) особо значим для удовлетворения изменяющегося спроса + (2) особо чувствителен к колебаниям конъюнктуры

Что необходимо сделать?

1. Обеспечить переход к планированию на основе условных стратегий (ядро фундаментальных целей и приоритетов + условные стратегии Разработать подходы к построению сценариев в условиях высокой неопределённости

Сокращение цикла разработки планов и постоянный процесс планирования

- Разработка отраслевой стратегии – до 1-1.5 лет, цикл пересмотра – до 4-5 лет
- **Пересмотр стратегии часто требуется 4-5 раз в году в силу сложившейся конъюнктуры, мониторинг исполнимости - постоянно**
- Частый пересмотр – проблема,

Что необходимо сделать?

1. Обеспечить постоянно действующие рабочие группы/форматы мониторинга и актуализации стратегии
2. Обеспечить разделение на постоянную и зависящую часть стратегических решений, вторые должны пересматриваться чаще и быстрее
3. Наделить более широкими полномочиями ДЖТ + Росжелдор по пересмотру и актуализации стратегии
4. Обеспечить информационное взаимодействие с участниками рынка для оперативного доведения до сведения изменений и эффективной обратной связи

Адаптивная конкурентная и GR-стратегия – долгосрочная стратегия в регуляторном окружении для условий высокой текущей неопределённости и обеспечения баланса целей долгосрочного развития и необходимости реагирования на возникающие угрозы

Фундаментальные принципы деятельности транспорта

Исполнение требований законодательства, достижение целей федерального уровня, задач национальных программ и проектов, поручений Президента и Правительства Российской Федерации

Безусловное обеспечение транспортной доступности для населения и бизнеса, гарантия связности территорий

Обеспечение экономической эффективности и инвестиционной привлекательности отрасли

Адаптивная стратегия

Ядро
Постоянная часть, обязательная к реализации

Сценарные модели
Вариативная часть, реализуемая в зависимости от сценария

Временной и ресурсный буфер
Запас прочности для реагирования на неизвестные неизвестные

Целевая модель
Целевые параметры функционирования бизнеса

Дорожная карта
Этапы, развилки, мероприятия и ресурсы для реализации стратегии

Принципы построения адаптивной стратегии

1. Долгосрочная мультисценарная стратегия с набором первоочередных мероприятий для каждого сценария
2. Чётко определённые границы реализуемости стратегии и порядок её пересмотра при выходе условий за эти границы
3. Возможность динамического непрерывного совершенствования стратегии с учётом постоянного обновления ситуационного прогноза в границах реализуемости
4. Жесткие + гибкие элементы (в части целевой модели бизнеса и дорожной карты реализации стратегии) + фреймворк принятия стратегических решений в рамках ресурсного буфера

Ситуационный прогноз

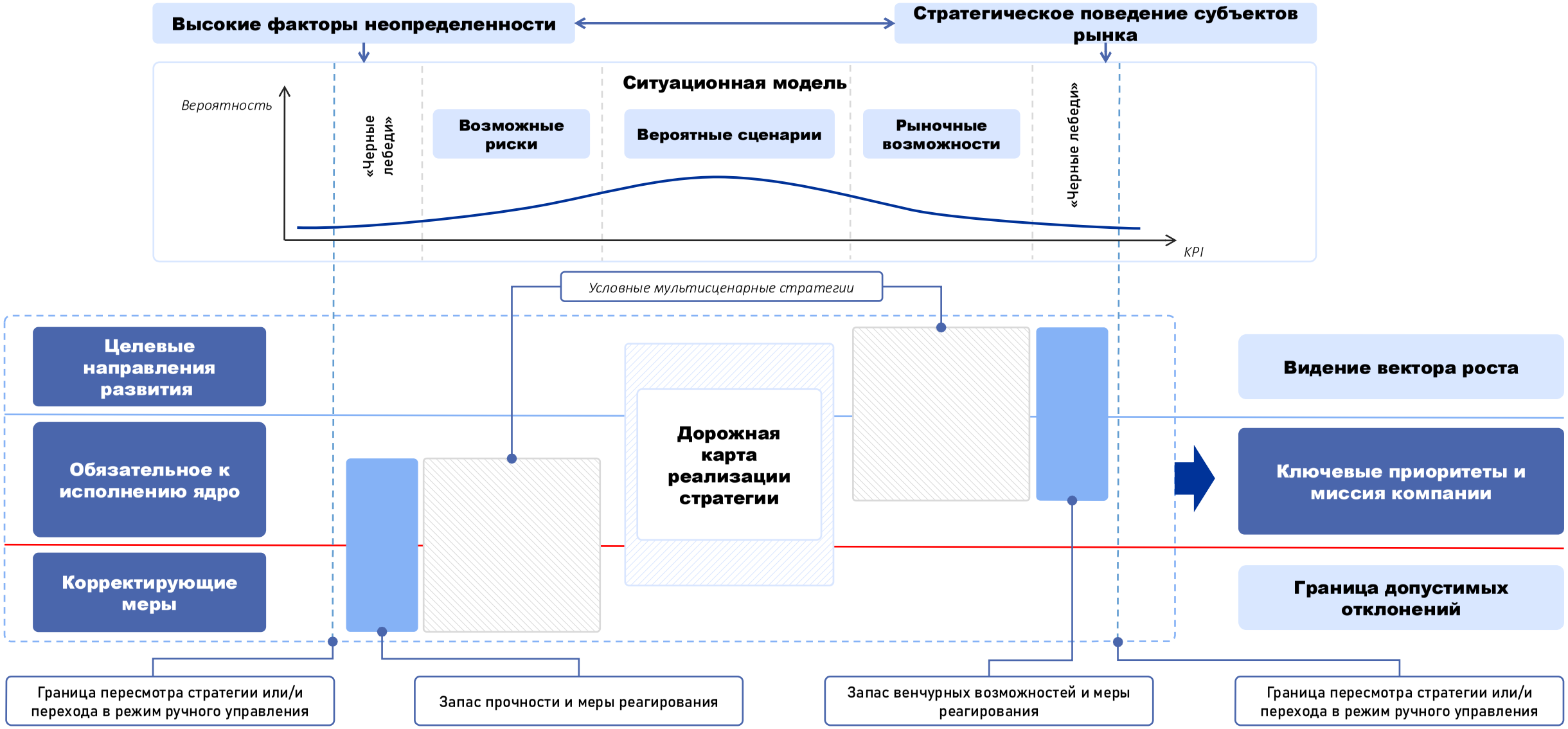
Ситуационная карта – основные ожидаемые события и сущности, связи между ними и вероятности исходов

Агенты – компании транспортного рынка, смежных рынков и потребители транспортных услуг, со своими целями, ресурсами и моделями реагирования на изменение внешней конъюнктуры и действия друг друга

Рынок – совокупность механизмов, обеспечивающих взаимодействие агентов и формирование равновесия по объёмам перевозок и ценам на каждой из связей

Аналитические панели – инструментарий для анализа и оценки состояния бизнеса и целевых сегментов рынка

Адаптивная стратегия – инструмент долгосрочного развития в условиях высокой неопределенности



Составляющие методологии прогнозирования для адаптивного стратегического планирования

РЕЗУЛЬТАТЫ

Тренды и драйверы роста
1. Ключевая динамика на рынках
2. Возможные диапазоны и направления изменений
3. Крупнейшие игроки и их стратегии

Риски и неопределённости
1. Базовая классификация рисков
2. Масштаб, влияние и вероятности рисков
3. Потенциальные чёрные лебеди и их размах

Существующая модель перевозок
1. Зарождение и гашение пассажиропотоков
2. Направления и объёмы перевозок
3. Логистика

KPI системы
1. Приоритизация целей
2. Ключевые KPI и их базовая оценка

Ситуационная карта
1. Состав глобальных факторов
2. Состав отраслевых и рыночных факторов
3. Возможные события и исходы для каждого фактора
4. Связи между исходами = условные вероятности
5. Вероятности исходов
6. Влияние исходов на KPI системы

Агентские модели
1. Состав и приоритеты игроков
2. KPI игроков и их стратегии
3. Управляющие параметры и доступные опции выбора
4. Описание поведения = микроэкономические модели

Равновесие
1. Игровые дискретные или равновесные модели
2. Системная динамика потоков
3. Ожидаемая нагрузка на сеть

Генерация и гашение потока
1. Сценарии генерации и гашения потока
2. Прогноз изменения условий генерации и гашения потока
3. Прогноз потенциалов потока

Анализ логистики и мощностей
1. Трассировка основной и альтернативной логистики с учётом пересадок и ТПУ
2. Экономика логистических цепочек
3. Провозные способности и мощности по переработке пассажиропотока

Распределение по гео и логистике
1. Матрицы корреспонденций потоков с учётом ожидаемых средних затрат и выгод для каждой корреспонденции
2. Распределение поездок по логистическим цепочкам
3. Структура неравномерности по времени и географии

Оптимизационные сценарии
1. Состав экспериментов и их параметры
2. Прогноз состояния системы при реализации этих сценариев
3. Оценка KPI системы

Аналитика
1. Загруженность транспортной системы
2. Экономика перевозок
3. Риски и устойчивость системы
4. Диапазоны значений KPI

Выводы и рекомендации
1. SWOT анализ и рекомендации
2. Карта стратегических целей
3. Матрица условных стратегий
4. Дорожная карта
5. Сроки и ресурсы

ЭТАПЫ

Экспресс-анализ кейса	Ситуационное моделирование и создание пула сценариев	Прогнозная модель и расчёт инерционного прогноза	Оптимизационное моделирование и аналитика