

Особенности разработки стратегии государственного предприятия городского общественного транспорта



И. Б. Воробьева,
канд. экон. наук,
доцент кафедры
коммерции и логистики
Санкт-Петербургского
государственного
экономического
университета

Если стратегия частного коммерческого предприятия направлена в первую очередь на увеличение прибыли и стоимости собственного капитала, то при разработке стратегий государственных унитарных предприятий общественного городского транспорта следует избегать нежелательного крена в сторону финансов. Для организаций общественного транспорта важно четко сформулировать миссию компании в соответствии с представлениями учредителя. Ограниченность бюджетных ресурсов налагает дополнительное требование согласования целей всех заинтересованных лиц.

Правительство Санкт-Петербурга своим постановлением в июле 2011 г. утвердило Транспортную стратегию Санкт-Петербурга до 2025 г. Основная цель стратегии — формирование сбалансированной транспортной системы Санкт-Петербурга, обеспечивающей высокое качество городской среды и жизни населения города, усиление инновационной, социальной и экологической направленности развития транспортной системы.

В качестве основных направлений стратегии определены:

- территориальное планирование как основа развития транспортной системы;
- обеспечение доступности транспортной системы;
- развитие городского пассажирского транспорта.

Ранее жилые районы застраивались без учета провозных возможностей транспорта, что изначально создавало предпосылки к снижению качества поездки в общественном транспорте и неполному удовлетворению спроса, несоответствию транспортных услуг принципу «точно в срок». Долгое время практически отсутствовала система резервирования территорий для размещения объектов транспортной инфраструктуры.

Доступность общественного транспорта — это в первую очередь развитие сети транспорта с максимальным при-

ближением магистральных видов транспорта к месту проживания или работы. Кроме того, это ценовая политика, обеспечивающая возможность проезда людям с невысоким уровнем дохода. Нельзя забывать и о людях с ограниченной мобильностью, для которых необходимо устанавливать специальное оборудование и закупать специализированный подвижной состав.

В Санкт-Петербурге услугами городского общественного транспорта пользуется более 70 % населения, что превышает среднеевропейский уровень. При этом показатель обеспеченности населения внеуличным скоростным транспортом ниже аналогичных показателей большинства крупных городов Европы. Все это приводит к неудовлетворенности населения качеством городского пассажирского транспорта.

Развитие общественного транспорта позволит повысить качество перевозок и обеспечит привлекательность городского транспорта в том числе и для тех, кто сегодня пользуется личным автомобилем, а это в свою очередь снизит нагрузку на уличную дорожную сеть.

Государственная компания общественного транспорта должна определить свою миссию исходя из основных положений Транспортной стратегии Санкт-Петербурга. Может быть предложена следующая формулировка миссии: «Обеспечение высокого уровня мобильности пассажиров при соблюдении требований безопасности с оптималь-

ными затратами на перевозку, постоянным повышением уровня доступности и комфортности передвижения». Здесь главное предназначение коммерческой структуры определено в ценностных категориях, при этом не рассматриваются вопросы продвижения услуг на рынке.

Конкуренция на рынке услуг общественного транспорта в настоящее время проявляется только в рамках городских конкурсов на автобусные маршруты, так как на рынке уже достаточно много операторов, предоставляющих услуги автобусных перевозок. Предприятия же внеуличного и наземного электрического транспорта в Санкт-Петербурге являются единственными поставщиками данных видов услуг. Общая стратегия таких компаний будет строиться как стратегия системы целей для эффективного выполнения миссии. Задача создания стратегии конкурентного позиционирования или стратегии инновационного прорыва в целях преодоления конкуренции на данном этапе не стоит.

Перспектива «Финансы»

В первую очередь коммерческая организация всегда разрабатывает цели в перспективе «Финансы», отвечающие ожиданиям учредителей и ориентированные на рост прибыли и стоимости компании, однако перед государственными предприятиями общественного транспорта администрация города такие задачи не ставит. Транспортная стратегия Санкт-Петербурга в качестве финансовой цели для предприятий городского пассажирского транспорта определяет повышение эффективности их деятельности, которое позволит оптимизировать затраты бюджета города на обеспечение мобильности населения и стоимость транспортных услуг.

В настоящее время в бюджете Санкт-Петербурга предусматриваются существенные суммы не только на развитие транспорта, но и на субсидирование эксплуатационной деятельности операторов пассажирских перевозок. Субсидии выделяются на покрытие убытков от перевозки пассажиров по регулируемым тарифам.

Услуги городского пассажирского транспорта включены в перечень услуг, цены (тарифы) на которые регулируются исполнительными органами государственной власти. Тарифная политика Санкт-Петербурга в отношении субъек-

ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН



тов регулируемой деятельности основывается на следующих принципах:

- экономическая обоснованность тарифов (цен);
- свободный доступ к информации о регулируемой деятельности;
- стимулирование энергосбережения;
- инвестиционная привлекательность;
- конкуренция.

Для предприятий городского общественного транспорта, особенно внеуличного и наземного электрического, являющихся единственными поставщиками услуг на рынке Санкт-Петербурга и находящихся в государственной собственности, основным принципом формирования цен является их экономическая обоснованность. Этот принцип требует постоянного мониторинга затрат по целевому назначению, подтверждающего обоснованность расходов на перевозку пассажиров.

Из вышесказанного следует, что администрация города определяет следующие основные финансовые цели:

- для государственных унитарных предприятий — перевозчиков — экономическая обоснованность расходов, позволяющая выполнить все необходимые технологические процессы в соответствии с действующими современными нормами и правилами безопасных перевозок на транспорте;
- для администрации города — снижение бюджетной нагрузки (субсидий на покрытие убытков перевозчиков);
- для потребителей — доступность цен на услуги.

К сожалению, несмотря на желание администрации снизить бюджетную на-

грузку в части субсидирования эксплуатационной деятельности перевозчиков, сделать это без опережающих темпов роста тарифов по отношению к темпам роста цен на другие товары и услуги практически невозможно.

Программа развития транспортной сети при сохранении тарифной политики, при которой цены не зависят от объемов транспортной работы и ее качества, приведет к снижению доли доходов, получаемых от пассажиров, и увеличению доли субсидирования. Эта тенденция прослеживается на примере ГУП «Петербургский метрополитен», доля которого на рынке составляет около 45 % при расчете по поездкам и существенно выше при расчете в пассажиро-километрах. Однако предприятия общественного транспорта ведут учет в поездках (по входу) — соответственно, тарифы не зависят от дальности поездки. Затраты на содержание новых участков транспортной сети существенно превышают дополнительно получаемые доходы.

За период 2009–2012 гг. средние затраты метрополитена на одну поездку увеличились на 39 %, а средняя стоимость проезда для населения выросла только на 27,2 % (табл. 1).

В 2013 г. по сравнению с предыдущим годом планируется рост затрат на 19,2 % при росте средней стоимости поездки только на 7,9 %. Высокий прирост затрат объясняется дополнительными затратами на содержание нового участка линии 5 с двумя новыми станциями, при этом пассажиропоток не растет, а перераспределяется между станциями.

Перевозки

Такой разрыв в темпах роста покрывается за счет увеличения объемов выделяемых субсидий из бюджета Санкт-Петербурга, и в этих условиях снижение бюджетной нагрузки невозможно, что подтверждается данными *табл. 2*.

Как видно из представленных в *табл. 3* данных, во всех метрополитенах России перевозки пассажиров нерентабельны и субсидируются из местных бюджетов. Такая же ситуация складывается во всех метрополитенах мира.

Петербургский метрополитен имеет практически самый низкий уровень

убыточности перевозок. Это результат оптимального соотношения между объемом перевозок и протяженностью сети. В отдельные годы в Новосибирском и Екатеринбургском метрополитенах уровень убыточности перевозок оказывался ниже, чем в Санкт-Петербурге, что объясняется разными темпами увеличения объемов перевозок в связи с пуском новых участков, а также разными темпами роста цен на проезд в этот период.

Например, объем перевозок в Новосибирском метрополитене в 2010 г. вырос

по сравнению с 2009 г. на 12,7 %, а в Петербургском метрополитене в аналогичном периоде прирост составил только 3,1 %.

В Екатеринбургском метрополитене стоимость разового проезда увеличилась на 28,6 % в 2010 г. по сравнению с 2009 г., а в Петербургском увеличение тарифа составило только 10%.

При утверждении финансовых планов государственным предприятиям пассажирского транспорта предлагается получать прибыль от прочих видов деятельности, полностью направляя ее на покрытие убытка от перевозки пас-

Таблица 1. Сравнение средних затрат и средней стоимости одной поездки в Петербургском метрополитене

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013 (план)
Средние затраты метрополитена на одну поездку, руб.	17,38	18,60	21,85	24,19	28,82
Средняя стоимость одной поездки, руб.	14,86	16,37	18,36	18,99	20,49

Таблица 2. Динамика уровня покрытия затрат за счет субсидии на перевозку пассажиров в Петербургском метрополитене

Показатель	2009	2010	2011	2012	2013 (план)
Доля покрытия расходов за счет субсидии из бюджета Санкт-Петербурга	7,7%	6,2%	10,4%	14,8%	25,0%

Таблица 3. Уровень субсидирования деятельности метрополитенов России в 2008–2011 гг.

Метрополитен		Показатель				
		Тариф на разовую поездку (руб.)	Ср. расходы на 1 пасс., руб.	Ср. стоимость 1 поездки, руб.	Уровень убыточности, %	Субсидия на 1 пассажира, руб.
Москва	2008	19,00	14,20	9,50	-33,1	4,7
	2009	22,00	18,10	12,10	-33,2	6,4
	2010	26,00	21,10	14,30	-32,2	8,2
	2011	28,00	23,60	16,30	-30,9	9,4
Санкт-Петербург	2008	17,00	14,30	12,20	-14,7	1,0
	2009	20,00	17,50	14,90	-14,9	1,3
	2010	22,00	18,60	16,40	-11,8	1,2
	2011	25,00	21,90	18,40	-16,0	2,3
Нижний Новгород	2008	8,00	11,50	5,40	-53,0	5,7
	2009	9,00	13,20	6,10	-53,8	9,0
	2010	11,00	15,10	7,30	-51,7	7,2
	2011	12,00	19,70	7,90	-59,9	9,0
Новосибирск	2008	12,00	10,80	9,50	-12,0	1,2
	2009	14,00	13,20	10,20	-22,7	0,9
	2010	14,00	11,60	10,70	-7,8	1,6
	2011	15,00	14,60	12,60	-13,7	2,1
Самара	2008	10,00	22,60	9,30	-58,9	10,1
	2009	12,00	27,30	9,70	-64,5	14,3
	2010	15,00	26,80	11,10	-58,6	12,3
	2011	15,00	32,20	10,60	-67,1	10,9
Казань	2011	15,00	28,80	13,40	-53,5	8,1
Екатеринбург	2008	11,00	11,50	8,10	-29,6	2,9
	2009	14,00	11,20	8,90	-20,5	1,1
	2010	18,00	15,30	13,30	-13,1	0,1
	2011	18,00	18,90	15,50	-18,0	0,3

сажиров. В отличие от наземных перевозчиков ГУП «Петербургский метрополитен» имеет возможности получать доход без серьезных капитальных вложений — от размещения рекламы и торговли на станциях метрополитена. Однако доля этого источника в общих доходах предприятия постоянно снижается, так как количество мест, выделяемых под эти цели на станциях, ограничено: объекты торговли и рекламы не должны мешать основному пассажиропотоку. В период 2009–2012 гг. доля прибыли от прочей деятельности метрополитена в общем финансировании расходов на перевозку сократилась с 7,5 до 5,1 %. В 2013 г. она планируется на уровне 2,7%.

Таким образом, именно администрация города определяет баланс между стоимостью проезда и размером субсидий из бюджета, а основная стратегическая цель транспортной компании в перспективе «Финансы» заключается в оптимизации издержек на перевозку пассажиров.

Перспектива «Клиенты»

Для государственных предприятий городского пассажирского транспорта перспектива «Клиенты» при формулировании стратегических целей становится одной из самых важных, при этом



Загрузка вагонов на линии 2 Санкт-Петербургского метрополитена в утренний час пик

компания не озадачивается вопросом, каких клиентов они хотели бы получить. Транспортная стратегия города Санкт-Петербурга однозначно говорит: «Обеспечить равную доступность для всех категорий населения». При невысокой конкуренции именно позиция городских властей должна прямо влиять на стратегические цели городских транспортных компаний в перспективе «Клиенты».

Анализ пропускной способности сети ГУП «Петербургский метрополитен» показывает, что на линиях 2 и 4 при существующей интенсивности дви-

жения поездов в час пик не обеспечивается нормативная наполняемость вагона на критических перегонах. Средняя загрузка вагона в это время составляет около 170 человек, что значительно превышает допустимую загрузку вагонов по СНиП — 142 человека. Среди таких перегонов «Черная речка» — «Петроградская», «Сенная площадь» — «Невский проспект», «Ладужская» — «Площадь Ал. Невского».

Пропускная способность отдельных вестибюлей в час пик ограничивает пассажиропоток на вход или на выход на отдельных станциях. Ограничивающим



ФОТО: СЕРГЕЙ ТЮРИН

элементом, как правило, являются эскалаторы. На станциях, оборудованных тремя эскалаторами, при постановке одного из них на ремонт в часы пик ограничивается или закрывается вход или выход на станцию.

Основными причинами снижения пропускной и провозной способностей линий метрополитена и пропускной способности станций метрополитена являются:

- малая разветвленность сети и диаметральной направленности линий (всего пять линий, которые пересекаются практически в одной точке в центре города, отсутствуют кольцевые и хордовые линии);
- малая площадь вестибюлей, наличие только трех эскалаторов и отсутствие вторых наклонных ходов на многих пассажиронапряженных станциях;
- недостаточный инвентарный парк вагонов;
- отсутствие достаточного количества депо, что вызывает необходимость частой передачи составов с линии на линию (с линии 2 на линию 5 и обратно; с линии 3 на линию 4 и обратно) и приводит к дефициту мест для отстоя подвижного состава. Каждая передача занимает в графике время как минимум двух «обычных» поездов.

На ограничение пропускной способности линий влияют причины технологического характера:

- в связи с необходимостью предупреждения террористических актов значительно увеличилось время осмотра вагонов на конечных станциях;
- из-за превышения нормативной загрузки вагонов на отдельных перегонах поезда дольше стоят на станциях, так как для высадки-посадки пассажиров и закрытия дверей требуется больше времени;
- поезд дольше стоит на станциях закрытого типа, поскольку требуется время для закрытия и открытия не только вагонных, но и автоматических станционных дверей, а кроме того — на соблюдение дополнительных условий безопасности (контроль совпадения поездных и станционных дверей при остановке поезда, контроль свободности пространства между вагоном и стеной тоннеля при отправлении поезда).

Итак, анализ пропускной способности всех линий метрополитена показывает, что основной причиной перегрузки станций и пересадочных узлов

метрополитена является недостаточное развитие сети метрополитена и неравномерное распределение его линий. Развитие метрополитена отстает от строительства новых жилых районов и реорганизации промышленных зон города. На некоторых станциях пассажиропоток заметно растет, и даже в случае открытия новых станций снижаться не будет.

Таким образом, на отдельных участках и объектах транспортной сети метрополитена существует неудовлетворенный спрос населения на услуги. Решение этой проблемы требует значительных объемов финансирования. Основными стратегическими мероприятиями, позволяющими существенно повысить пропускную и провозную способность линий, пропускную способность станций метрополитена, являются:

- развитие сети метрополитена, строительство новых станций и электродепо;
- строительство вторых вестибюлей станций;
- реконструкция станций для увеличения количества эскалаторов;
- реконструкция станций закрытого типа с целью приема составов семивагонного формирования;
- модернизации систем интервального движения поездов.

Учитывая, что в общественном транспорте пассажир сам определяет время и место посадки и выхода, компании должны организовать работу таким образом, чтобы предоставить услуги каждому пассажиру по принципу «точно в срок», повышая степень удовлетворенности условиями поездки.

В перспективе «Клиенты» предприятиям городского общественного транспорта можно предложить следующие цели.

- Сбалансирование спроса и предложения на услуги перевозки.

Необходимо разработать программу мероприятий по развитию транспортной сети на долгосрочный период. Для реализации программы в достаточно короткие сроки потребуются значительные инвестиционные ресурсы не только из городского, но и из федерального бюджета. Собственных источников финансирования транспортным компаниям будет явно недостаточно.

- Повышение степени удовлетворенности пассажиров уровнем комфорта.

Возможны несколько направлений повышения комфортности перевозок, но в первую очередь предлагается рассмотреть возможности сокращения загрузки подвижного состава в час пик за счет увеличения объемов движения.

- Обеспечение доступности услуг перевозки для всех категорий граждан.

В соответствии с Транспортной стратегией Санкт-Петербурга развитие сети общественного транспорта, а также повышение комфорта перевозок должны повысить привлекательность городского пассажирского транспорта как альтернативы личному транспорту.

Для реализации данной цели транспортная политика Санкт-Петербурга определила основные направления:

- совершенствование системы оплаты на городском пассажирском транспорте с приоритетом использования безналичной системы оплаты, включая универсальную электронную карту;
- улучшение условий для передвижения людей с ограниченными физическими возможностями;
- развитие информирования пассажиров о работе общественного транспорта.

Разработка стратегии в сфере общественного управления — более сложный процесс, чем разработка стратегии в бизнесе. Стратегия государственного предприятия общественного транспорта может быть построена только в тех рамках, которые определены администрацией города. Учитываться должны не только социальные, но и политические аспекты. Поскольку ресурсы всегда ограничены, особенно важно найти единство целей среди заинтересованных лиц (клиентов, предприятия, вышестоящей организации). ■

Литература

1. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners; пер. с нем. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 478 с.
2. Логистика: общественный пассажирский транспорт: Учебник для студентов экономических вузов / под общ. ред. Л. Б. Миротина. М.: Экзамен, 2003. 224 с.
3. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент: Учебно-практич. пособие. М.: Юрайт, 2010. 448 с.
4. Дмитриев А. В. Управление транспортными системами. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 104 с.