



ADVANCING  
PUBLIC  
TRANSPORT

# РЫНОК ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА И КАЧЕСТВО КОНТРАКТОВ НА ОКАЗАНИЕ УСЛУГ

# **СОДЕРЖАНИЕ**

**Введение**

**А- Акторы в сфере общественного транспорта (ОТ)**

**В- Рыночная организация в сфере ОТ**

**С- Контракты на оказание услуг в сфере ОТ и стимулы к повышению качеству**

**Выводы**

# ВВЕДЕНИЕ УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ГОРОДСКОМ ТРАНСПОРТЕ

**Стратегический уровень** – определение основных целей и задач:

*Чего мы хотим достигнуть? Какими ресурсами?*

Обслуживаемая территория    Цели по общедоступности

Общий уровень субсидий    Общие атрибуты предоставления услуг

Долгосроч  
ный

**Тактический уровень** – спецификация решений, необходимых для достижения целей: *Продукты для достижения этих целей? Каким образом?*

Плата за проезд    Маршруты    Режим    Расписание    Тип услуг

Среднесро  
чный

**Операционный уровень** – применение соответствующих **средств** для обеспечения производства: *Как предоставить услуги эффективным образом?* Учет транспортных средств    Обслуживание    Учет персонала

Расходные материалы    HR менеджмент    Обновление транспорта

Краткосро  
чный

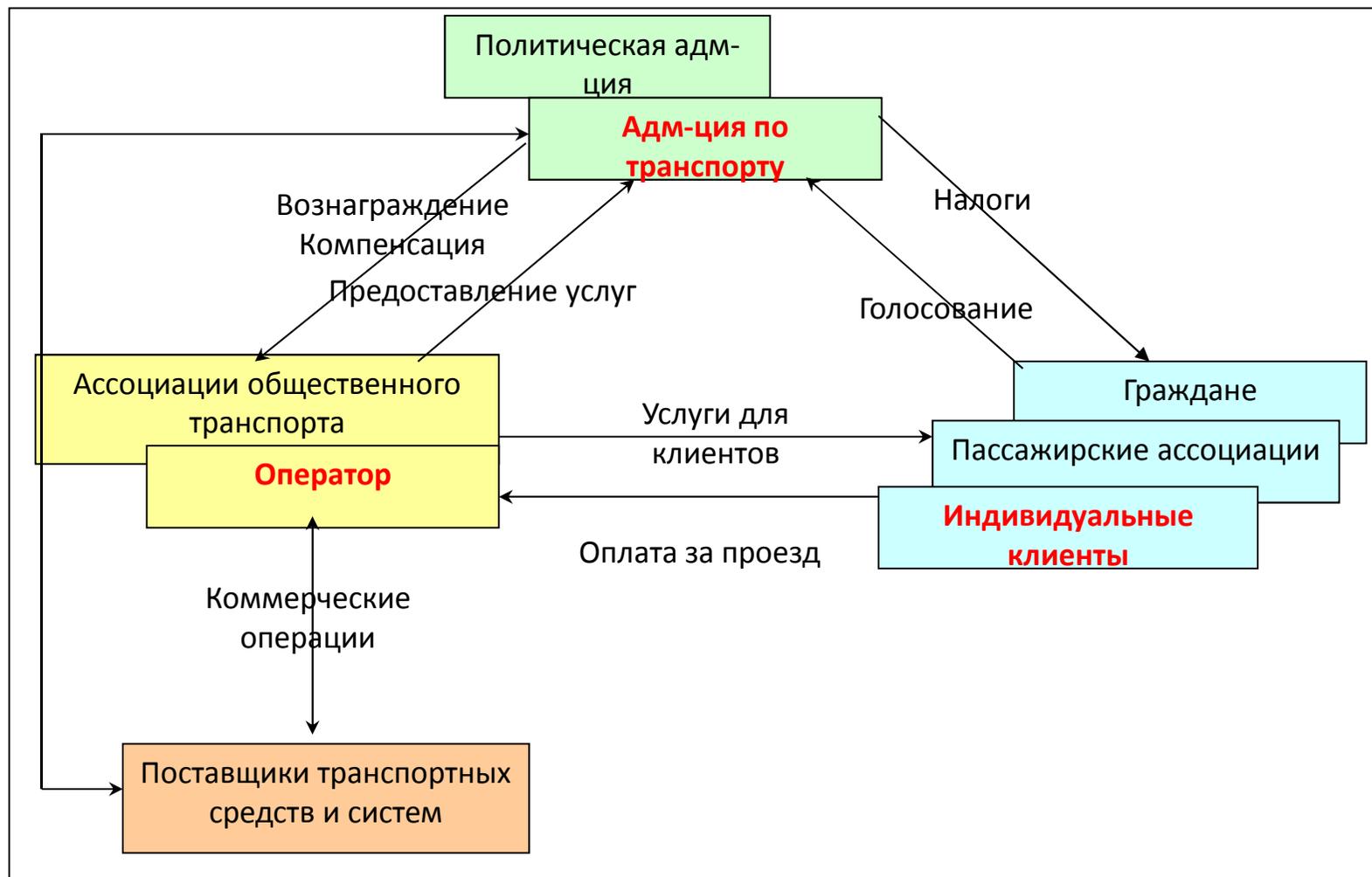
**→ Воздействие на качество присутствует на всех уровнях принятия решений**



**- А -**

**АКТОРЫ В СФЕРЕ  
ОБЩЕСТВЕННОГО  
ТРАНСПОРТА**

# А1. АКТОРЫ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ТРАНСПОРТА



## А2. ПОЛИТИЧЕСКАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ ПО ТРАНСПОРТУ



**UTP Organising Authorities Mission Statement**

Organising authorities are a young and growing division of the International Association of Public Transport (UITP). This Mission Statement describes what they do and how they contribute to creating attractive public transport services in our cities and regions.

### 1 What is an organising authority?

Organising authorities are organisations which act in the public interest and ensure well-functioning and integrated transport systems within their territory.

Organising authorities usually have a responsibility to plan and/or regulate public transport services in the public interest. They help to put politically desired transport strategies into practice. They may take account of those systems of public transport services, which are not provided on a commercial basis, by defining public service obligations, such as:

- providing accessibility and special fares for chosen groups
- regarding the respect of higher environmental standards
- ordering commercially unviable routes and timetables.

Organising authorities may be responsible for the management of public budgets for operating or co-financing public transport services. They may as well be managers of public transport infrastructure and be in charge of financing new investments.

Organising authorities help to achieve the political aim of a high modal share for public transport.

At different places, the institutional and regulatory framework for public transport services may vary and reflects different perceptions on the objectives of public transport (social, economic, environmental, almost) and how these can be best put into practice.

Decisions on the implementation of public transport services depend in particular on the decision whether to produce services by authority initiative (in-house, by direct award) or public service contracts awarded through competitive tendering or through a low entry regime based upon market initiatives.

The framework in which market players are operating is largely determined by legislation and the actions of organising authorities within that framework.

Furthermore, organising authorities may be responsible for the coordination of different transport modes and different transport companies so as to create an integrated public transport system. Some of the aspects of the passenger, inter-modal mobility coordination can include:

- providing priority for public transport, including reserved corridors (eg. bus lanes) and priority at traffic lights
- network integration and the coordination of timetables
- common information systems and marketing campaigns
- the development of a joint ticketing structure and the collection and distribution of fare revenues among transport companies
- demand analysis for mobility and transport services (statistical studies and surveys)
- coordinating transport and urban planning, as well as regional planning and transport policies

**PUBLIC TRANSPORT IS ESSENTIAL TO GUARANTEE A HIGH QUALITY OF LIFE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CITIES AND REGIONS AROUND THE WORLD.**

**ORGANISING AUTHORITIES PROVIDE THE FRAMEWORK FOR SUCCESSFUL PUBLIC TRANSPORT ORIENTED AT ECONOMIC, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL VALUE FOR CITIZENS AND BUSINESS.**

- traffic plans and measures promoting public transport and "soft modes" (pedestrians, bicycle)
- mobility management
- coordinating parking and transport schemes
- organising inter-modal transport planning, funding and management of interchanges (air, rail, park-and-ride schemes)
- providing inter-institutional, inter-municipal and inter-regional coordination for the organisation of public transport and inter-modal transport.

Organising authorities may even have a wider mission by being responsible for the provision of integrated transport arrangements which covers all transport modes.

Политический орган, являющийся государственным или находящимся в государственном ведении с юридической ответственностью для планирования и/или регулирования общественного транспорта в определенной географической области.

Политические органы обеспечивают основу для эффективного общественного транспорта, направленного на экономическое, социальное и экологическое значение для граждан и бизнеса

## A2. ТРАНСПОРТНАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ

- **Локальная/региональная администрация** с обязанностями в сфере общественного транспорта (напр-р: Амман, Брюссель, Нант)
- **Транспортные администрации**, относящиеся к политическим (напр-р: Дубай, Лондон, Мадрид, Париж)
- **Операторы общественного транспорта**, преобразованные в администрации после разделения сфер услуг (напр-р: Рим, Копенгаген)



هيئة الطرق والمواصلات  
ROADS & TRANSPORT AUTHORITY



## **А2. ТРАНСПОРТНАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ СФЕРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

### **Городское развитие**

**Интеграция транспорта и городского планирования**

### **Городской транспорт**

**Политика городской мобильности    Дорожное движение и парковка**

**Городской грузовой транспорт**

**Модальная интеграция**

### **Рынок ОТ в целом**

**Организация неформального рынка**

**Услуги мобильности**

**Налоги**

### **Регулируемый ОТ**

**Доступ к получению профессии**

**Нормативно-правовая база**

**Определение сети/требования к услугам**

**Обязательства по общ.услугам**

**Плата за проезд и билетирование**

**Контракты на оказание услуг**

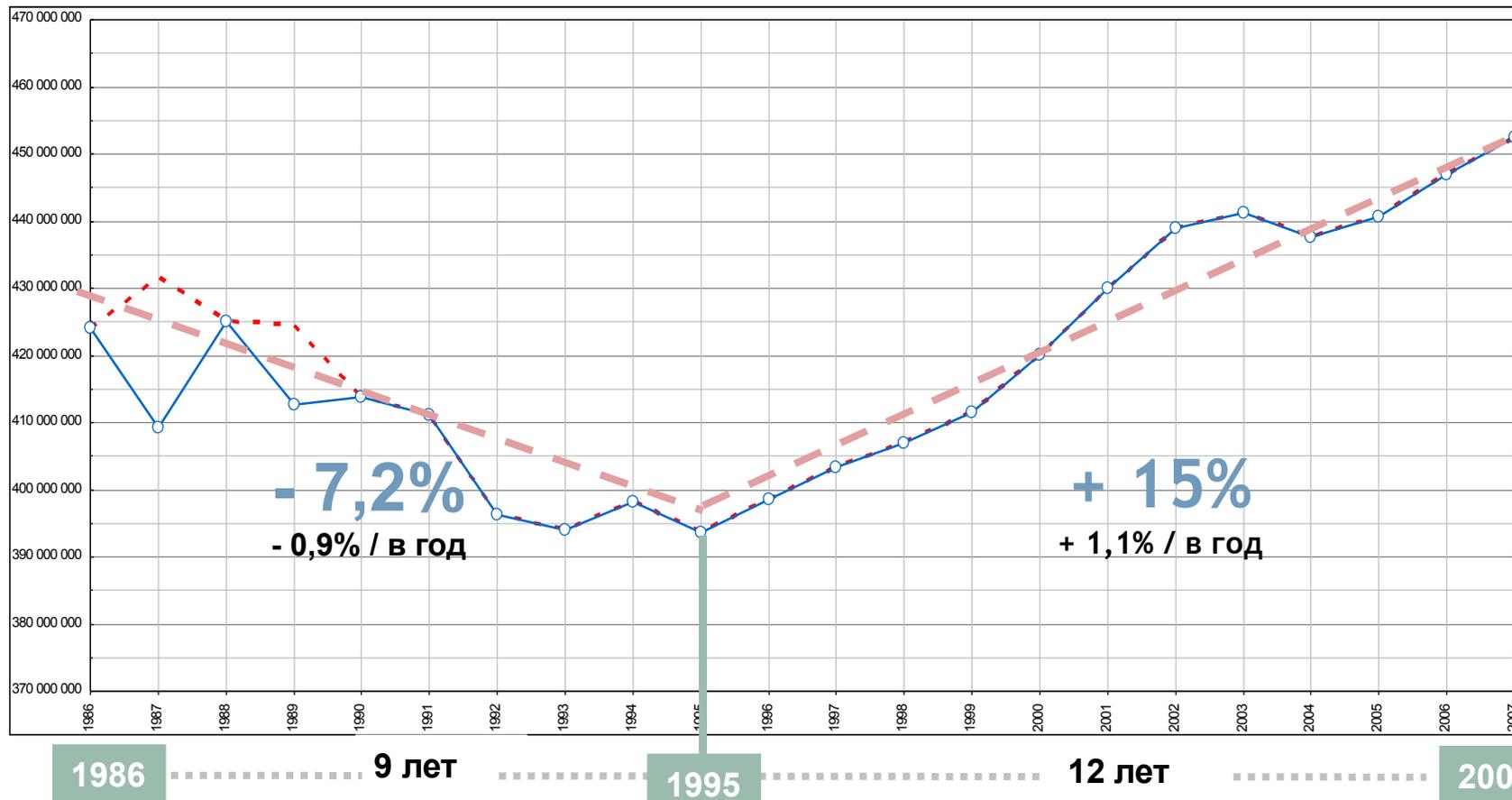
**Технические нормы**

**Продвижение/информация**

**Последующие меры по качеству**

## А2. ТРАНСПОРТНАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ МОНРЕАЛЬ, КАНАДА

Общий пассажиропоток для всех операторов



Структура транспортной  
администрации

Source : Rapport annuel des AOT

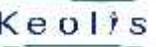
## A2. TRANSPORTNAJA ADMINISTRACIJA MADRID, ISPANIJA

Millones de Viajes



CONSORCIO  
TRANSPORTES  
MADRID

## А3. ОПЕРАТОРЫ: КРУПНЕЙШИЕ МИРОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Название	Страна	Страны обслуживания	Количество персонала
	Испания	PRC, Chile, P, Morocco	4000
	Дания/Великобритания	DK, D, NL, P, SP, SW	47000
	Сингапур	UK, Malaysia, Austr, Ireland	19000
	Норвегия	SW, FIN	7000
	Великобритания	USA	74000
	Финляндия	UK, DK, D, NL, SW, B, CND, Algeria, Australia	33000
			
	Гонк-Конг	HK, China, Sweden	7000
	Великобритания	USA, CND, SP	43000
	Великобритания	UK, DK, Australia, USA, UAE	7000
	Великобритания	USA, CDN	30000
	Финляндия	D, Austr, B, CND, Col, DK, SP, USA, Irl, NZ, NL, PL, CZ, UK, India, China, Columbia, Morocco, etc	119000
			
	Финляндия	F, IT, Morocco, South Africa	56000

## **А4. КАЧЕСТВО: ОБЩИЕ ЗАБОТЫ**

Наличие ожиданий и **общих забот у операторов и администрации**, поскольку у них общие интересы по снижению доминирования автомобильного транспорта по направлению к устойчивому развитию и привлечению туристов

Качество, оцениваемое туристами, зависит от действий оператора, города и администраций по общественному транспорту

**Рыночная организация и распределение обязанностей** между операторами и администрацией являются ключом к предоставлению качественных услуг для туристов



**- В -**

**РЫНОЧНАЯ  
ОРГАНИЗАЦИЯ В СФЕРЕ  
ОБЩЕСТВЕННОГО  
ТРАНСПОРТА (ОТ)**

# В1. РЕГУЛИРУЕМЫЙ РЫНОК

ОТ относится к целям **коллективных интересов** и не может быть отнесен к рынку => администрации регулируют, устанавливают правила: организуют, планируют и проводят мониторинг ОТ



## В2. НЕРЕГУЛИРУЕМЫЙ РЫНОК

ОТ рассматривается в качестве «чистых» **рыночных услуг**

- ⇒ У администраций ограниченная роль (продвижение ОТ, координация информации, некоммерческие услуги и т.д.)
- ⇒ В редком случае администрации не играют никакой роли
- ⇒ В Европе: Только в Великобритании (вне Лондона) и попытки в Швеции (2012)



# В3. ТИПЫ РЫНКА И РЕЖИМЫ





**- С -**

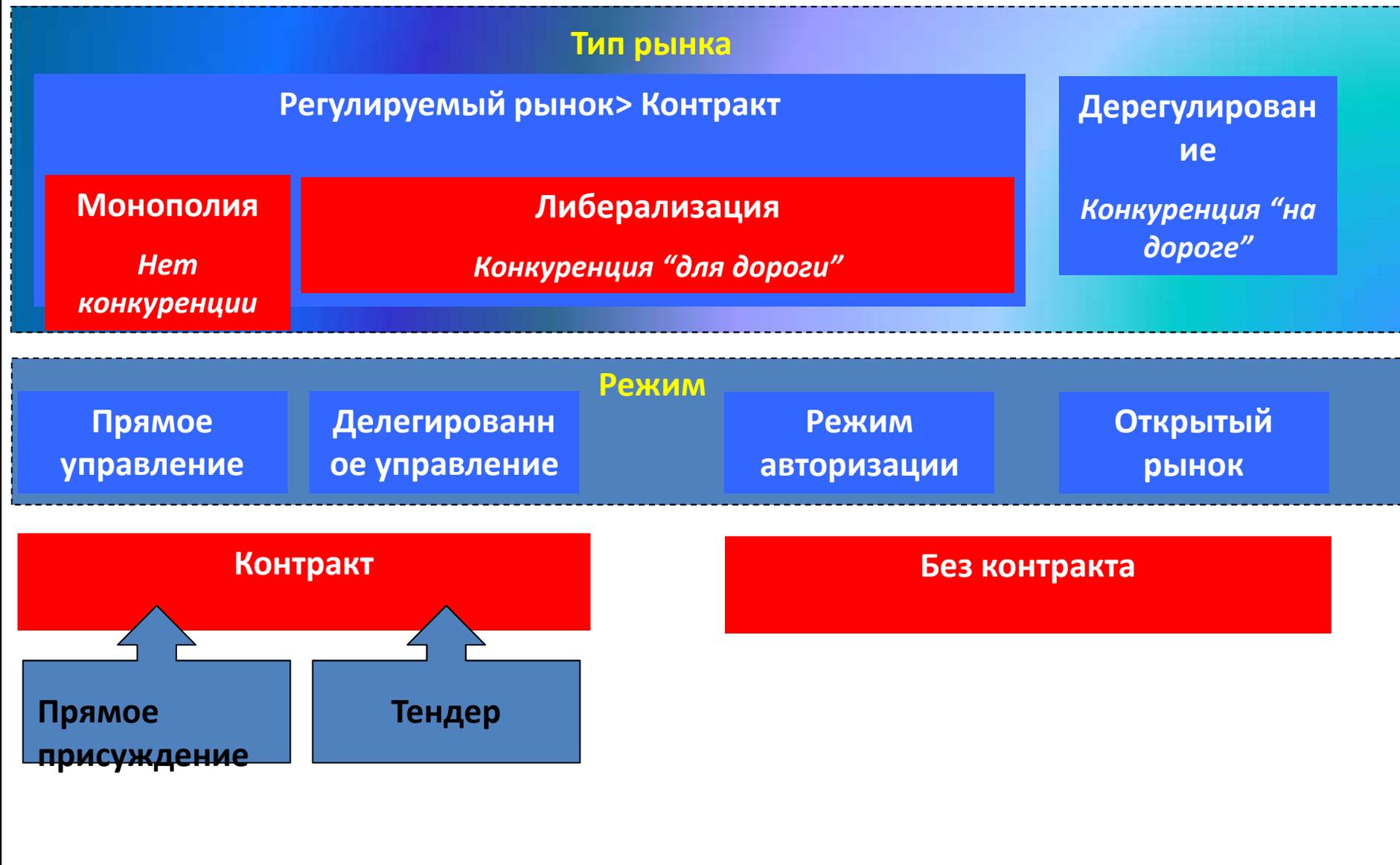
**КОНТРАКТЫ НА  
ОКАЗАНИЕ УСЛУГ В  
СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО  
ТРАНСПОРТА И  
СТИМУЛЫ К  
ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА**

# С1. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ АДМИНИСТРАЦИЕЙ И ОПЕРАТОРАМИ

- Тенденция: **использование контрактов** для определения и регулирования рынка и отношений
- Контракт определяет
  - распределение прав и обязанностей
  - распределение рисков, принимаемых каждой из сторон
  - оплата
- Контракт присуждается напрямую или посредством тендерных процедур
- Стандарт ЕС1370 обязывает использование контрактов (посредством тендера или нет)



# С1. ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ АДМИНИСТРАЦИЕЙ И ОПЕРАТОРАМИ



## С2. ТИПОЛОГИЯ (ОСНОВНЫХ) РИСКОВ

### Принцип

**Риски находятся в наилучшем положении там, где они смягчены/контролируемы**

### Индустриальные риски

➤ Риски от издержек производства:

Транспорт, энергия, расходные материалы, запчасти, затраты на рабочую силу, налоги...

### Коммерческие риски

➤ Риски от доходов (оплата за проезд)

Уровень доходов зависит от множества факторов

## **СЗ. ТИПОЛОГИЯ (ДРУГИХ) РИСКОВ**

### **Инвестиционные риски**

- Долгосрочные/краткосрочные контракты

### **Риски в производительности**

- напр-р, застой влияет на коммерческую скорость

### **Рыночные риски**

- Коммерческие риски, вышедшие из-под контроля операторов
- Более дешевые и скоростные автомобили, новые дороги, разрастание, социально-экономические изменения, социальные волнения

### **Нормативные риски**

- Индустриальные риски, вышедшие из-под контроля операторов
- напр-р, новые налоговые режимы, новые (экологические) стандарты, изменения в индустриальной сфере

## **С4. ТИПЫ КОНТРАКТОВ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ**

Результаты контрактов от переговоров («давать и брать»). Многие элементы принимают во внимание политический статус, пассажиропоток, инфраструктуру и историю работы (данные). Тем не менее, в секторе общественного транспорта существуют 3 типа контрактов.

- **NET COST CONTRACTS**
- **GROSS COST CONTRACTS**
- **MANAGEMENT CONTRACTS**

## **С4. ТИПЫ КОНТРАКТОВ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ**

### **NET COST CONTRACTS**

- Индустриальные и коммерческие риски принимаются оператором
- Все доходы от пассажиров достаются оператору
- Администрация предоставляет компенсации по обязательствам общественных услуг (ДОУ)
- Финансовый вклад может быть:
  - «определенным заранее» по контракту с фиксированными субсидиями
  - «пересмотренным» на основе фактических доходов

**Но в большинстве случаев некоторые риски разделяются с администрацией (маршруты, планирование, тарифы)**

## **С4. ТИПЫ КОНТРАКТОВ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ**

### **GROSS COST CONTRACTS**

- Индустриальные риски принимаются оператором
- Коммерческие риски принимаются администрацией
- Администрация платит оператору фиксированную ежегодную сумму, основанную на прогнозируемых операционных расходах
- Возможность бонус/штрафной системы
- Расходы рассчитываются по:
  - Пройденным км за год
  - Цена за км

**Однако фиксированный платеж может быть дополнен за счет стимулов на основе качества и количества пассажиров.**

## **С4. ТИПЫ КОНТРАКТОВ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ**

### **MANAGEMENT CONTRACTS**

- Индустриальные и коммерческие риски принимаются администрацией
- Плата операторам в зависимости от типа и объема услуг
- Возможность бонус/штрафной системы, основанной на качестве результатов управления

## **С4. ТИПЫ КОНТРАКТОВ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МОДЕЛИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ.**

### **▪ КОНЦЕССИЯ (договор франчайзинга)**

- ▶ Права - и, возможно, обязанности - предоставленные государством лицу или компании для предоставления услуг по широким спецификациям. В прибыльных ситуациях «франчайзи», возможно, придется заплатить взнос за франшизу на эксклюзивные права для предоставления услуг.

### **▪ ПАРТНЕРСТВО ПО КАЧЕСТВУ**

- ▶ Соглашение с участием операторов и транспортной администрации.
- ▶ Концепция, представленная для компенсации недостатков общественного транспорта в нерегулируемой среде и для компенсации отсутствия интеграции.

## С4. ТИПЫ КОНТРАКТОВ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ

	Management “Contract”		Gross Cost Contract		Net Cost Contract	
	Risk by OA	Risk by OP	Risk by OA	Risk by OP	Risk by OA	Risk by OP
Индустриал ные риски(цен ы)	X			X		X
Коммерчес кие риски(дохо ды)	X		X			X

## С4. ТИПЫ КОНТРАКТОВ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ

	<b>In-house</b>	<b>Gross-Cost</b>	<b>Gross-Cost + Incentives</b>	<b>Controlled Net-Cost</b>	<b>Net-Cost</b>	<b>Deregulated</b>
Доход	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>
Ценообразование	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>
Планирование расписаний	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>
Качество	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>
Стоимость эксплуатации	<b>РТА</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>
Субсидии	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>-</b>
Маркетинговая информация	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>ОР</b>
Автобусные остановки	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>ОР</b>
П	<b>РТА</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>РТА/ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>	<b>ОР</b>

## С5. КАЧЕСТВО И СТИМУЛЫ

Цель схемы стимулов заключается в поощрении операторов на улучшение качества услуг

Стимул должен быть:

- Относящимся к требуемому качеству
- Четко определенным
- Легко измеряемым
- Понятным, хорошо сформулированным



©Jules \* illustrationsOf.com/1052082

## **С5. КАЧЕСТВО И СТИМУЛЫ**

### **ТИПЫ СТИМУЛОВ**

- Качество-ориентированный
- Ориентированный на производство (напр-р: планируемое соотношение/реализованная продукция)
- Ориентированный на доход/постоянных клиентов
- Ориентированный на менеджмент (бизнес-план, маркетинговый план, план улучшения...)
- Ориентированный на инвестиции

## **С5. КАЧЕСТВО И СТИМУЛЫ**

### **ПРИМЕРЫ СТИМУЛОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА**

#### **Надежность сервиса**

*Определение:* количество запланированных и работающих автобусных маршрутов.

*Цель:* По крайней мере, 99% всех запланированных автобусных маршрутов должны работать ежемесячно

#### **Пунктуальность сервиса**

*Определение:* Соблюдение расписания отправления из терминала

*Цель:* Как минимум 95% всех автобусных услуг должны совпадать с запланированным графиком с разницей не более 5 минут с момента выезда из автопарка

#### **Наличие рабочих автобусов**

*Определение:* Поломки транспортных средств

*Цель:* Автобусные маршруты, испытывающие случаи поломок не должна превышать 0,5% от общего количества автобусных маршрутов

#### **Безопасность**

*Определение:* Уровень аварий по всем автобусным маршрутам

*Цель:* Число аварий не должен превышать 0,8 случаев на 100 000 автобусо-км

# ВЫВОДЫ

Баланс в рыночной организации между

- поощрением **предпринимательства операторов** и увеличением доходов
- обеспечением **социального аспекта сервиса и удовлетворенностью клиентов**
- Быстро меняющийся рынок: появление администраций и глобальных операторов
- **Контракт** – инструмент, обеспечивающий прозрачность и предсказуемость в отношениях между сторонами
- Более важным, чем контракт, является **политика мобильности** и амбициозные цели (Сессия 7)

# ВЫВОДЫ

## **Контракт** как ключевой инструмент:

- Определяет уровень качества, желаемый администрацией
- Предоставляет стимулы для улучшения качества (бонусы/штрафные схемы)
- Определяет процессы партнерства по всем аспектам вне компетенции операторов

Помимо контракта сильное **партнерство** имеет важное значение для того, чтобы все стороны могли реализовать свой опыт в области их компетенций.