

УДК 33 : 303.7 : 330.44 : 330.47

Н.И.Кухарская (асп., СПбГАСУ)

## ОБЗОР ПРИНЦИПОВ И ФОРМ КОНТРАКТНЫХ СИСТЕМ НА ГОРОДСКОМ ПАССАЖИРСКОМ АВТОБУСНОМ ТРАНСПОРТЕ ЗА РУБЕЖОМ

Наиболее актуальным вопросом для транспортных предприятий города остается вопрос о построении эффективной системы управления и организации всей деятельности предприятия, позволяющей решить основные проблемы: убыточности пассажирских автобусных перевозок, формирования соответствующей законодательной базы, разработки тарифной политики, взаимодействия с органами власти. Решить эти проблемы можно основываясь на опыте зарубежных стран, успешно применяющих принципы построения отношений с помощью *контрактных систем*.

Формы используемых контрактов зависят от характера взаимоотношений властей и перевозчиков. Различие форм этих взаимоотношений может быть достаточно широким: от выполнения функций по обслуживанию разработанного властями конкретного маршрута (франшиза) до долговременной концессии на транспортное обслуживание значительной территории.

Формы контрактов:

*Лизинг* (affermage) – перевозчик (оператор) берет в лизинг инфраструктуру (дорога, сеть, улицы, светофоры, полосы движения, станции и остановки, парки) и оборудование (автобусы).

*Франшиза* – перевозчик (оператор) выполняет услуги, полностью заданные заказчиком, покрывающим коммерческие риски и инвестиционные затраты. Заказчик может оставить за собой контроль и ответственность по общим функциям, таким как маркетинг. В рамках франшизы обычно делается выбор между франшизами по полным затратам (заказчик получает всю выручку, покрывая все издержки и прибыль оператора) и чистым затратам (оператор получает всю выручку). Контракт заключается с фирмой, сделавшей наилучшее предложение. Возможны платежи как оператору, так и заказчику.

*Концессия* (включая систему BOT<sup>1</sup>)- оператор покрывает инвестиционные затраты и несет коммерческие риски. Соглашения заключаются для строительства или реабилитации инфраструктуры и управления оборудованием или услугами на фиксированный период.

Характерные признаки концессии: власти предоставляют частной компании определенные права на эксплуатации принадлежащих государству (муниципалитету) объектов и оказание услуг с использованием этих объектов; договоренность обычно имеет длительный период действия (от 5 до 50 лет); оговариваются географические границы действия концессии; договоренность распределяет риски между сторонами.

*Контракт на выполнение:* Минимальным изменением, в направлении коммерциализации деятельности является акционирование поставщиков общественного сектора. Акционирование отдаляет поставщиков от политического процесса через заключение соглашения на выполнения услуг (performance contract) между представляющим власти агентством и акционированным предприятием-поставщиком.

Предметом такого соглашения обычно является оказание операционным предприятием необходимых сообществу услуг (выпуск продукции) на возмездной основе.

Такого рода контракты не являются надежными в случаях, когда власти испытывают финансовые трудности. Поскольку обе стороны контракта находятся в одной и той же

---

<sup>1</sup> BOT = Build-Operate-Trade = Создание-Эксплуатация-Продажа.

собственности и под одним управлением соглашения этого типа не являются жесткими. Несмотря на эти ограничения, комбинация акционирования и контрактов на выполнение (работы) может быть полезным предварительным шагом в процессе развития подготовки сторон к договорным отношениям в конкурентной среде. Этот подход в настоящее время используется в некоторых среднеазиатских республиках бывшего СССР.

В контрактной форме могут быть оговорены условия экономии тех или иных ресурсов (например, энергии или эксплуатационных затрат), которая используется для пополнения специального инвестиционного фонда или покрытия издержек на эксплуатацию.

*Контракт на управление (менеджмент):*

Контракт на управление является расширением контракта на выполнение (перформанс-контракта), предоставляющим частной компании право управления принадлежащими обществу активами для достижения определенных властями целей. Все доходы и затраты, кроме затрат на управление, остаются общественными. Эта форма широко используется в управлении портов и аэропортов (например, новый международный аэропорт в Брюсселе, объекты транспортной инфраструктуры во франкоязычной Африке).

Преимущества этого инструмента состоят в том, что используется внешняя экспертиза управления и формализуются требования к управлению. Контракт обычно содержит условия материального стимулирования за хорошее выполнение работы. Недостаток - предприятие остается монопольным поставщиком с традиционной для общественного сектора подходами к использованию рабочей силы, в результате чего менеджеры обладают относительно слабым влиянием.

Контрактные условия подобны условиям для контрактов на выполнение. Исключение составляют условия оплаты - обычно в форме фиксированной платы менеджерам и премии по результатам работы, детали определения которой включают в контракт.

*Системная концессия* — это дальнейшее расширение частного участия. Включает получение концессии частным предприятием (в результате выигрыша конкурса или переговоров), позволяющей управлять системой в течение многих лет.

От контракта на управление отличается тем, что концессионер получает весь доход, несет все эксплуатационные затраты и дает менеджерам большую степень свободы в выборе коммерческой стратегии.

Обычно долгосрочны (до 20 лет). Эта форма комбинирует использование общественных активов длительного пользования, обеспечение качества общественных услуг и ценовое регулирование.

В силу длительного срока у концессионера есть высокий стимул к производству и сохранению доходов, сохранению полученного им монопольного права и долговременной общественной роли в обеспечении активов, при умеренном сокращении затрат.