

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 BOT¹)- 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

¹ 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.