

# ГОТОВЯСЬ К ЛУЧШЕМУ БУДУЩЕМУ: КАК ТРАНСПОРТНЫЕ ВЛАСТИ СПРАВИЛИСЬ С КРИЗИСОМ

ИЮНЬ | 2021

## ВСТУПЛЕНИЕ

В последний год, учитывая исключительную ситуацию и кризис, вызванный пандемией COVID-19, были введены ограничения для защиты здоровья и предупреждения распространения вируса. Мобильность будет серьезно ограничена в долгосрочной перспективе. Тем не менее, общественный транспорт и сектор мобильности обеспечили непрерывное обслуживание работников жизненно важных отраслей и уязвимых лиц, а также населения в целом после снятия ограничений. Сектор также способствовал смягчению социальных и экономических последствий кризиса для общества.

Чтобы достичь этой цели, транспортные власти играли ключевую руководящую роль на протяжении всей пандемии, готовясь к лучшему будущему. Этот Аналитический Обзор представляет международный опыт, демонстрируя, как некоторые из членов MCOT, входящие в Секцию Органов Власти, справились с кризисом, и содержит ключевые выводы относительно скорейшего и лучшего восстановления<sup>1</sup>.



## КЛЮЧЕВЫЕ СООБРАЖЕНИЯ

При анализе влияния кризиса COVID-19 на транспортный сектор можно выделить три очевидные тенденции:

- Изменение моделей передвижения.** MCOT проводил наблюдение над внезапным падением и медленным восстановлением пассажирооборота общественного транспорта. По предварительным оценкам, в крупных городах от Китая до Северной Америки падение составило 80–90%. Совместное использование транспортных средств резко сократилось во время и после карантина, в то время как граждане предпочитали индивидуальные средства передвижения, такие как автомобили, велосипеды и пешие прогулки. Однако данные свидетельствуют о том, что при введении профилактических мер риск заражения невелик и общественный транспорт безопасен<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Этот документ дополняет основной отчет, в котором обобщаются два глобальных семинара с участием 40 органов власти, входящих во MCOT. Отчет *Prepare for a better future: Strategies, governance, trends and opportunities* («Подготовка к лучшему будущему: стратегии, управление, тенденции и возможности») доступен для членов MCOT через MyLibrary. • 2 UITP, 2020. *Public transport is COVID-safe. Policy Brief.*

**2. Кризис доходов.** В странах, где работа общественного транспорта в основном зависит от выручки от проезда, на карту поставлена экономическая модель. Там, где были приняты планы финансового спасения, они помогли отрасли общественного транспорта пережить кризис. Тем не менее, вопросы поддержки общественного транспорта не находятся в поле общественного дискурса. Учитывая ситуацию ограниченности ресурсов, в которой в настоящее время действуют правительства, важно уделять приоритетное внимание инвестициям в те сектора, которые оказывают благоприятное воздействие. Горожане хотят жить в удобных и здоровых городах, и общественный транспорт играет первостепенную роль при достижении этой цели<sup>3</sup>.

**3. Быстрое и оперативное реагирование на кризис.** Органы управления транспортом и операторы во всем мире должны были быстро реагировать и предлагать эффективные решения, чтобы обеспечить безопасное передвижение, защиту персонала и инфраструктуры. Эти решения включали адаптацию транспортной инфраструктуры, например, дорог, бордюров и тротуаров, и таких услуг, как общественный транспорт по требованию и совместное использование транспортных средств.



## ОСОБАЯ РУКОВОДЯЩАЯ РОЛЬ

При таком затяжном кризисе и широком спектре последствий необходимо сильное руководство. Помимо антикризисного управления, речь идет о выходе из кризиса, возврате к стабильности, о скорейшем и лучшем восстановлении. Это заключается в составлении и реализации стратегии с использованием определенных инструментов и навыков.

Несмотря на то, что они исполняют разные роли и занимают различные позиции, органы управления общественным транспортом (РТА) несут ответственность за формирование общей картины, учитывая все компоненты транспортных систем, особенности территорий и участников процесса.

Соответственно, **РТА несут особую ответственность за:**

1. Восстановление доверия пассажиров и увеличение пассажирооборота общественного транспорта.
2. Обеспечение защиты окружающей среды, справедливости и социальной интеграции, а также направление экономики в нужное русло после шока, вызванного пандемией. Для устойчивого развития городов требуются эффективные системы общественного транспорта с высокой пропускной способностью, чтобы удовлетворить высокий спрос на транспортные услуги.

**3. Обеспечение конкурентоспособности рабочей силы, инфраструктуры и бизнес-модели в долгосрочной перспективе для дальнейшего развития транспортной системы.** Для этого РТА должны побуждать заинтересованные стороны, связанные с транспортом и перевозками, брать на себя определенные риски.

Хотя осуществление руководства в условиях кризиса связано с конкретным контекстом управления и институциональными механизмами, был определен общий подход: **понять, отреагировать и переосмыслить**. При принятии краткосрочных решений «горящих» проблем, возможности, возникающие в результате кризиса, могут быть потеряны в долгосрочной перспективе, если не планировать будущее развитие.

**Чтобы справиться с этим кризисом, без тени сомнения, РТА необходимо учитывать долгосрочные последствия. Мы называем это «всесторонним руководством».**

## РЕАГИРОВАНИЕ НА КРИЗИС: ЧТО ДЕЛАЛИ ТРАНСПОРТНЫЕ ВЛАСТИ?

Транспортные власти принимали непосредственное участие в реализации множества первоочередных мер реагирования, часто рассматриваемых как «пожарные меры».

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТАТОЧНОГО КОЛИЧЕСТВА ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ

Ориентируясь на потребности пользователей, персонала и активов, РТА работали с операторами для адаптации **уровня предложения транспортных услуг и управления загруженностью**. Принятые ими меры заключались во внедрении дополнительных и специальных услуг, а также в изменении автобусных маршрутов. Эти меры в первую очередь принесли пользу работникам жизненно важных отраслей и уязвимым лицам, а также сохранили доступность общественного транспорта и других жизненно важных услуг, обеспечивая при этом возможность физического дистанцирования.

### Адаптация уровня предложения

- В Хельсинки, Финляндия, уровень обслуживания снизился до 90% для автобусов и 60% для трамваев.
- В Сингапуре услуги в непиковое время и в периоды пиковой нагрузки дополнительно выиграли от увеличения спроса на транспортные услуги.
- В Базеле, Швейцария, уровень обслуживания достиг 75% во время введения полного карантина в апреле 2020 года, но вернулся почти к 100% после возобновления деятельности, хотя некоторые ограничения все еще действуют, и спрос составлял около 65% в апреле 2021 года.
- В Барселоне, Испания, транспортные службы работали как обычно, в то время как спрос достиг 60% уровня, который был до пандемии.

- В Квинсленде, Австралия, уровень транспортного обслуживания в городах и школах по-прежнему составлял 100%, а для поддержки пиковых периодов были введены дополнительные железнодорожные, автобусные и паромные перевозки.



#### Запуск специальных автобусных маршрутов

- В Лагосе, Нигерия, были выведены на линии дополнительно 250 автобусов большой вместимости.
- В Сеуле, Южная Корея, и в Хельсинки маршруты общественного транспорта между аэропортами были адаптированы для безопасной перевозки пассажиров из-за границы отдельно от других пользователей общественного транспорта. Аналогично были созданы дополнительные маршруты по доставке жителей в медицинские учреждения.
- В Кейптауне, Южная Африка, была создана специальная служба для развоза медицинских работников.
- В Баку, Азербайджан, в то время как метро было закрыто, курсировали автобусы-экспрессы. Камеры, отслеживающие движение транспорта и пешеходные потоки, помогали определять пиковые периоды и планировать дополнительные автобусные рейсы в режиме реального времени.

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЕЗОПАСНЫХ УСЛОВИЙ ПРОЕЗДА

Для обеспечения физически безопасных условий передвижения пассажиров, сотрудников общественных служб и жителей, РТА принимали участия в разработке **технических условий эксплуатации транспортных средств**. Это включало в себя установление ограничения в транспортном средстве количества пассажиров, предпочтительной посадке через заднюю дверь в автобусах, закрытие передних дверей и запрет использования первого ряда сидений для защиты водителя, а также запрет использования переднего сиденья в такси. РТА ввели контроль над соблюдением правил проезда или сотрудничали с полицией, чтобы обеспечить соблюдение правил и благополучие всех участников движения.

Кроме того, РТА определили предписания и спецификации для операторов и поставщиков услуг общественного транспорта согласно протоколам очистки, гигиены и санитарии. Это привело к увеличению как частоты, так и масштаба дезинфекции точек соприкосновения, подвижного состава и транспортных узлов.

- РТА Сеула, столичный муниципалитет Сеула (SMG), призвал операторов проводить очистку в 14 раз чаще, чем обычно.
- В Белграде, Сербия, были сформулированы рекомендации для операторов общественного транспорта, такси, проката велосипедов и других негосударственных служб.
- В Белграде, Квинсленде и Оттаве, Канада, РТА обеспечили наличие в средствах общественного транспорта дезинфицирующих средств для рук.
- В Хельсинки и Сеуле маски и средства индивидуальной защиты (СИЗ) предоставлялись бесплатно или продавались через торговые автоматы.
- В Сингапуре до 11000 водителей компаний-перевозчиков, такси и сервисов попутных поездок регулярно проходили тестирование на COVID-19 и проверку температуры. Демонстрируя здоровых водителей и персонал (уровень заражения около 0,1%), транспортные операторы сыграли свою роль в восстановлении доверия пользователей к общественному транспорту.



Для обеспечения психологически безопасных условий передвижения пассажиров, сотрудников общественных служб и жителей, РТА сформулировали простые и последовательные сообщения. Для восстановления доверия использовались коммуникации о транспортных сетях, безопасных с точки зрения инфекции, что достигается благодаря соблюдению строгих протоколов очистки и предоставлению прозрачной научной информации. РТА также поощряли ответственное поведение пассажиров, иногда подталкивая их к правильным действиям.

- В Барселоне, Квинсленде и Сеуле все власти и заинтересованные стороны подготовили согласованные сообщения для внешней коммуникации с гражданами.
- В Квинсленде и Хельсинки, где ношение масок не было обязательным, поощрялось ответственное поведение, например, соблюдение дистанции между пассажирами. В других городах обязательное ношение масок активно пропагандировалось РТА.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ПОЛЬЗОВАТЕЛЯМИ И ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

РТА использовали целый ряд **каналов и средств коммуникации** для взаимодействия с пользователями и общественностью.

- Цифровые инструменты использовались в Сеуле для информирования пользователей о загрузке сети общественного транспорта в режиме реального времени, для предложения альтернативных маршрутов и отслеживания контактов с тем, чтобы граждане чувствовали себя в безопасности в общественном транспорте.
- В Оттаве была открыта горячая линия для вопросов и ответов о COVID-19.
- В Белграде широко транслировался видеоролик, направленный на повышение осведомленности пользователей.
- В Квинсленде был опубликован план обеспечения безопасности общественного транспорта от COVID.



РТА собирали отзывы и определяли ожидания пассажиров в отношении поездок общественным транспортом.

- В Сингапуре и Барселоне были проведены опросы среди населения, чтобы лучше понять причины изменения привычного использования транспортных средств (частота поездок, выбор вида транспорта, профиль пользователей...) и принять меры, которые лучше отвечают потребностям людей. Восстановление доверия к общественному транспорту путем целевого обращения к недоверчивым или нерешительным людям было ключевым элементом коммуникационной стратегии.

РТА адаптировали тарифы и билеты к новым условиям перевозок.

- Компенсация за билеты и возмещение расходов были введены в Барселоне, где комплексная система тарифов была согласована со спросом на поездки общественным транспортом.
- В Белграде работники жизненно важных отраслей могут путешествовать бесплатно, и сняты требования по валидации и контролю валидации.
- Электронные билеты, схемы бесконтактных платежей и продажи в режиме самообслуживания, призванные заменить операции с наличными и избежать физического контакта, получили значительное распространение в Хельсинки, Оттаве, Кейптауне, Барселоне и Лагосе, Нигерия.

## УПРАВЛЕНИЕ СПРОСОМ НА ТРАНСПОРТНЫЕ УСЛУГИ

РТА **внедрили меры по управлению спросом на транспортные услуги, направленные на изменение времени в пути и уменьшение поездок в часы пик.** Этот подход направлен на то, чтобы повлиять на транспортное поведение и на уровень спроса, обеспечить физическое дистанцирование и высокое качество условий проезда, уделяя меньше внимания изменению предложения для покрытия спроса в пиковое время.

- В Барселоне поощрялась работа на дому, чтобы сократить время поездок на работу в часы пик и способствовать внедрению активных и здоровых транспортных решений. Фактически, инициативы были нацелены на то, чтобы выслушать опасения предприятий путем проведения индивидуальных интервью и совместных сессий. Кроме того, были введены цифровые инструменты, помогающие компаниям разрабатывать индивидуальные, устойчивые и безопасные решения. Эта политика нацелена на облегчение управления перевозками компаний в условиях кризиса COVID-19<sup>4</sup>.

РТА в сотрудничестве с муниципалитетами и дорожными службами поддержали альтернативные транспортные решения и переход к устойчивым видам транспорта путем перераспределения места в пользу немоторизованного транспорта. Также были возобновлены меры по управлению дорожным движением для сокращения автомобильного движения.

- В Оттаве, Лагосе, Кейптауне, Белграде и Сеуле увеличение площади проезжей части для пешеходов и велосипедистов сделало пешие и велосипедные прогулки более безопасными и комфортными. Также поощряется совместное использование транспортных средств и услуги микроперевозок<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Больше примеров приведены в отчете MCOT *Flattening the peak travel time: Measures to better distribute travel demand* (Сглаживание пикового времени поездок: меры по более эффективному распределению спроса на транспортные услуги) Аналитический Обзор

<sup>5</sup> Больше примеров приведено в отчете MCOT *Mobility post-pandemic: A strategy for healthier cities* (Передвижение после пандемии: стратегия развития более здоровых городов) Policy brief.

- В Лондоне, в Милане и в Сингапуре схемы взимания платы за дорожные заторы были приостановлены во время пандемии из-за сокращения дорожного движения. Однако сборы были затем возобновлены, чтобы уменьшить общую загруженность дорог и плохое качество воздуха.

## КАКИМ ОБРАЗОМ ТРАНСПОРТНЫЕ ОРГАНЫ ВЛАСТИ БЫЛИ ЗАДЕЙСТВОВАНЫ В КРИЗИСЕ?

Для внедрения таких «противопожарных» мер транспортные власти скорректировали методы управления и работы.

## АКТИВНОЕ УЧАСТИЕ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ

РТА разработали и внедрили **планы реагирования на кризис** для общественного транспорта, используя основанные на оценке рисков научные данные для поддержки принятия решений и обеспечения решительных ответных мер.

Меры реагирования Сеула на пандемию основаны на подходе SMART<sup>6</sup>.

Подход SMART столичного муниципалитета Сеула



РТА возглавляли или принимали участие в работе органов антикризисного управления с участием самых разных сторон.

- В Барселоне была внедрена трехуровневая структура управления. Комитет по чрезвычайным ситуациям наблюдает за развитием комплексной системы общественного транспорта и обсуждает критические вопросы, затрагивающие всю систему. Операци-

онный комитет курирует технические вопросы и вопросы безопасности, а также разрабатывает инновационные инструменты. Коммуникационный комитет отвечает за кампании и имидж среди пользователей.

- В Хельсинки были быстро созданы несколько комитетов антикризисного управления в рамках транспортного управления в начале февраля 2020 года. В дополнение, была создана кризисная группа, состоящая из специалистов по планированию транспорта, экспертов по связям с общественностью, координатора по безопасности и менеджеров среднего звена. С самого начала были четко определены процессы проведения консультаций, формулирования мер и одобрения. Совет директоров работал удаленно с марта 2020 года, а генеральному директору были предоставлены более широкие полномочия для принятия решений и особых мер.

- В Швейцарии два национальных оператора, CFF-SBB-FFS — оператор железной дороги и Postauto — оператор городских и автобусных перевозок, скоординировали корректировку уровней обслуживания и внедрили защитные меры для всех компаний общественного транспорта.

## РАЗЛИЧНЫЕ ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ СХЕМЫ

РТА заняли различные позиции относительно поддержки при взаимодействии с разными заинтересованными сторонами. **Они поставили цели и определили направление.** РТА делились своим опытом с заинтересованными сторонами, участвующими в антикризисном управлении, предоставляли информацию об особенностях транспортного сектора, чтобы помочь сформулировать индивидуальные рекомендации относительно предложения и мощностей, продажи билетов, информирования и условий эксплуатации.

- Финская ассоциация РТА регулярно отчитывается перед национальным правительством по таким вопросам, как операционная и экономическая ситуация в секторе, а также уровень пассажирооборота. Ассоциация действовала от имени различных органов власти, поднимала вопросы о противоречиях с национальными директивами и помогла создать специальную антикризисную правовую базу. Проект закона об инфекционных заболеваниях дал властям возможность сформулировать инструкции по социальному дистанцированию и дезинфекции, но правила были неадаптированными и нечеткими. Затем были проведены консультации с членами ассоциации, чтобы изменить формулировку и улучшить проект.

<sup>6</sup> UITP, 2020. *Global workshops: Seoul SMART approach*. Organising Authorities Committee (Комитет организационных органов). Доступен для членов в MyLibrary.



РТА помогали операторам финансово. Они приложили **значительные усилия для обеспечения достаточно-го** финансирования для покрытия потерянных из-за кризиса доходов и понесенных дополнительных расходов. РТА при поддержке операторов проводили лоббистскую деятельность в вышестоящих структурах для получения специального финансирования.

- В Хельсинки и Кейптауне РТА направили дополнительное финансирование на очистку транспортных средств и пересадочных пунктов.
- Сеул выделил дополнительно 20 миллионов евро на покрытие затрат на персонал и оборудование и 8 миллионов евро на чрезвычайную финансовую помощь небольшим общественным автобусным маршрутам.
- РТА Квинсленда, Translink, выделил операторам 34 млн евро.
- По возможности, например, в Белграде или Квинсленде, РТА полагался на механизмы контрактов с транспортными операторами. Финская ассоциация РТА лоббировала получение помощи в тесном сотрудничестве с автобусными операторами, профсоюзами и муниципалитетами. В Финляндии 50% убытков от продаж билетов на городской общественный транспорт (на сумму 200 млн евро) было покрыто из дополнительного бюджета правительства.

РТА чутко поддерживали операторов и поставщиков услуг, которые занимали напряженные позиции на передовой. Transport for London работал с третьими сторонами или подрядчиками без обычных формальностей. Подобным образом некоторым РТА удалось разблокировать некоторые пункты своих контрактов с операторами: **Были сняты ограничения на уровень обслуживания или возможности финансирования.** РТА также оказали некоторую поддержку отрасли (подвижной состав, строительство и инфраструктура...) путем ускорения получения или поддержки инвестиций.

Наконец, РТА защищали своих сотрудников, внедряя политику работы на дому. Благодаря созданию безопасных условий труда, это позволило их сотрудникам работать во время этого затяжного кризиса<sup>7</sup>.

## ЭФФЕКТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Реагируя на кризис, РТА действовали за рамками обычного. Во-первых, РТА улучшили свои экспертные знания **для анализа кризиса, понимания последствий и внедрения решений.** Власти постоянно отслеживают схемы передвижения в тесном сотрудничестве с операторами, чтобы обеспечить безопасные условия проезда.

Во-вторых, власти **комплексно взаимодействовали со многими заинтересованными сторонами, делясь своим опытом с другими и обучаясь на примере других.**

- В Белграде были задействованы городские власти, городской институт общественного здравоохранения, городское управление по чрезвычайным ситуациям, секретариат общественного транспорта, секретариат коммунальной полиции, операторы, компания Apex-Ticketing и пассажиры.

В-третьих, власти попробовали внедрить новые идеи и **определить инновационные транспортные решения** для удовлетворения конкретных потребностей в передвижении в контексте этого кризиса. В быстро меняющейся среде РТА приняли новые методы работы на основе создания прототипов и быстрой оценки для нахождения правильного баланса между корректировкой и обеспечением стабильности.

Наконец, некоторым органам власти **удалось гармонизировать антикризисное управление и подготовку к будущему.** Принимая решения о срочных действиях в условиях кризиса, транспортные власти использовали возможности для скорейшего и лучшего восстановления. Поступая таким образом, РТА согласовали краткосрочные интересы и долгосрочные цели.

- В Оттаве была начата миссия по преобразованию, а не просто миссия по восстановлению, и были приняты краткосрочные решения с долгосрочной перспективой.
- В Кейптауне был разработан План транспортного реагирования (TRP) в качестве ответа города на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные последствия кризиса.

<sup>7</sup> Для получения дальнейшей поддержки ознакомьтесь с отчетом MCOT *How to manage the workforce during COVID (Как управлять персоналом во время пандемии COVID)* Аналитический Обзор



## УРОКИ НА БУДУЩЕЕ

Спустя более года после начала пандемии транспортные власти приняли меры для продолжения стабильной работы общественного транспорта, для избежания обострения кризиса и для стабилизации транспортной системы. **Их подход выходил за рамки обычного.** Несмотря на то, что остается много проблем и неопределенности, пора подумать о будущем передвижения.

Уроки, извлеченные из кризиса, обобщены ниже в виде 10 ключевых вопросов, связанных с подготовкой к кризису и кризисным управлением, концепцией, мобильностью и управлением. **Эти ключевые темы сосредоточены на переходе к более устойчивой и привлекательной транспортной системе<sup>8</sup>.**

## ВОЗМОЖНОСТЬ СКОРЕЙШЕГО И ЛУЧШЕГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Транспортные власти укрепили свой потенциал и возможность подготовиться к будущим кризисам.

### 1. Как укрепить культуру подготовки и управления рисками?

Ключевым является ожидание кризисов со **множеством факторов рисков и нестабильных циклов** и подготовка к ним. Для органов власти управление рисками (RM), планы готовности к кризисным ситуациям (CPR) и планы непрерывной деятельности (ACP) должны учитывать большое разнообразие рисков, связанных с вероятными технологическими, энергетическими, климатическими, медицинскими, социальными и политическими потрясениями, а также их различными временными рамками (от кратко- до долгосрочных). Этот подход основан на научных данных, касающихся, в частности, транспорта и охраны здоровья. Это поможет РТА обновлять и уточнять свои планы действий в кризисных ситуациях, но также учитывать, что планирование будущих транспортных систем требует концентрации на безопасности пользователей и персонала, чистоте инфраструктуры и подвижного состава и, в более общем плане, на более четком понимании вопросов охраны здоровья и общественного транспорта.

Во-вторых, кризисные времена требуют **гибкости и быстрой** реагирования. В таком контексте при принятии решений следует учитывать различные варианты. С другой стороны, управление в условиях продолжающе-

гося кризиса — это достижение правильного баланса между действиями, оценкой и измерением. Таким образом, использование метода проб и ошибок или обучения на практике способствует развитию гибких форм принятия решений.

В-третьих, РТА должны обеспечить **тщательное и последовательное** взаимодействие с пользователями, персоналом, поставщиками услуг общественного транспорта и других средств передвижения, а также с другими заинтересованными сторонами.

В-четвертых, кризисное реагирование должно быть направлено на **восстановление и устойчивость**. Для достижения лучшего будущего следует поставить в качестве цели трансформацию к более устойчивой системе за счет баланса пропускной способности и качества транспортной системы. Это означает выявление и использование возможностей, которые помогут реализовать скорректированную долгосрочную концепцию.

## КОНЦЕПЦИЯ ЖЕЛАЕМОГО БУДУЩЕГО

РТА меняют свое видение мобильности и концепцию транспортных решений; они учитывают широкий спектр мнений и делают больший акцент на стратегиях и инвестиционных приоритетах.



### 2. Каковы стратегические цели РТА?

Учитывая долгосрочные проблемы, связанные с глобальным потеплением, социальной справедливостью, **будущее за городом с минимальным количеством автомобилей**. Это означает отсутствие сокращения транспортных услуг или инвестиций во время или после кризиса.

Кроме того, важно представить себе желаемое будущее **для определения политики и принятия решений**. Это может основываться на создании различных добровольно созданных сценариев эволюции мобильности (например, Лондона, Ванкувера, Барселоны и Хельсинки с конкретными сценариями на будущее) в направлении «новой нормы», показывающих, что может произойти положительное восстановление пассажирооборота. РТА приняли этот подход, чтобы под-

<sup>8</sup> Полный анализ доступен в Отчете на MyLibrary.

готовиться к более желаемому будущему, **принимая участие в трансформации своих планов устойчивой городской мобильности (SUMP).**

### 3. Как отслеживать тенденции образа жизни и передвижения?

Политические меры реагирования на пандемию сильно повлияли на наш образ жизни. Как они повлияют в будущем на паттерны нашего образа жизни и передвижения? Пиковое время может больше не быть пиковым, и в этом случае следует пересмотреть пропускную способность транспорта. Частота, расстояние и способ передвижения могут измениться. Ключевыми вопросами также являются большее распределение по видам транспорта в пользу устойчивых видов транспорта и снижение мобильности. По-прежнему существует неопределенность в отношении «новой нормы (мобильности)»: это ключ к пониманию тенденций, **потребностей пользователей и вовлечению их в принятие решений.**

### 4. Следует ли сосредоточить транспортную политику на управлении спросом?

Эпидемия COVID-19 показала, что крупномасштабное и своевременное управление спросом может быть эффективным и дополнительным ответом на традиционный фокус на изменение транспортного предложения. Управление спросом означает не только **перераспределение потоков между видами транспорта**, но также и **реконфигурацию схем передвижения** (изменение времени в пути, пунктов назначения и географического места расположения, использование интернета для доступа к услугам...).

Очевидны два аспекта управления спросом: Во-первых, инструменты, используемые для формирования спроса и сглаживания пиковой нагрузки во избежание переполненности транспорта. Во-вторых, вопрос о том, как улучшить доступность мероприятий, людей и услуг. При разработке транспортных стратегий следует учитывать преимущества влияния на образ жизни и потребность в мобильности, чтобы отделить потребности людей в доступности транспорта от требований к поездкам. Следует рассмотреть решения, которые изменят или заменят поездки, такие как разработка онлайн-услуг и усиление интеграции между транспортом и планированием землепользования<sup>9</sup>.



Удаленная работа и цифровая доступность требуют надежной цифровой инфраструктуры в городах. Неконтролируемый технический прогресс может усугубить экономическое неравенство. Поэтому развитие цифровых технологий имеет первостепенное значение.

### 5. Как создать устойчивое и комплексное транспортное предложение?

Кризис показал, что ключевыми являются мультимодальные, интегрированные и адаптируемые перевозки, предоставляемые в виде услуг. Такие гибкие **услуги дополнят общественный транспорт большой вместимости, например**, гибкие автобусные маршруты и расписание позволят управлять заторами и обеспечат безопасный общественный транспорт. Более того, интеграция является предпосылкой для создания экологически чистой, здоровой и инклюзивной транспортной системы альтернативной личным автомобилям. Этот подход требует изменения мировоззрения в отрасли: от наличия транспорта до реализации механизма «Мобильность как услуга» (Mobility as a Service, MaaS), требующего полной интеграции компонентов мобильности.

Управление данными и оснащение РТА **стратегиями обмена и управления данными** способствует лучшему взаимодействию с пользователями, пониманию тенденций и эффективным действиям.

- В Сеуле обработка больших массивов данных считается большим плюсом при принятии решений на основе спроса. Она поможет противостоять новым кризисам.
- В Квинсленде большие массивы данных будут использоваться для лучшего управления пропускными способностями транспорта, для реализации управления в режиме реального времени и для оснащения сети электронной системой продажи билетов.

### 6. А как насчет инвестиционных приоритетов?

**Гибкие транспортные решения, инфраструктура и дизайн общественных пространств** являются ключевыми факторами движения вперед. Широко распространено мнение о том, что постоянные инвестиции в общественный транспорт необходимы и полезны. В краткосрочной перспективе они дают толчок экономике. В долгосрочной перспективе они усиливают ключевую роль, которую играет общественный транспорт в качестве основы городской мобильности, приносящей благосостояние нашему обществу. Наконец, укрепление дополнительных способов передвижения способствует повышению устойчивости системы.

Конкретные приоритеты, определенные авторами этого документа:

- **«Озеленение» автопарков:** В Лагосе процесс обновления автобусного парка с участием частных лиц приведет к появлению новых, не коптящих автобусов, работающих на сжатом природном газе, и электрических автобусов. В Квинсленде автобусы с нулевым уровнем выбросов создадут транспортную систему мирового класса, отвечающую ожиданиям клиентов.

➤ **Инфраструктура для общественного транспорта и безмоторных видов транспорта:** В Кейптауне инвестиции будут делаться в инфраструктуру и приоритетные схемы движения городских автобусов, совместное использование автомобилей и парковочное пространство, выявление критически важных недостающих дорожных развязок, разработку линий для транспортных средств с высокой загруженностью (HOV) и транспортно-ориентированного развития (TOD). В Оттаве будет запущен второй этап транзитного легкорельсового транспорта для перехода к устойчивой системе передвижения. В Сеуле инвестиции улучшат связь между микромобильностью и общественным транспортом.

➤ **Переход на цифровые технологии:** В Оттаве инвестиции будут способствовать внедрению безбарьерной системы доступа к общественному транспорту. Это будет электронная, открытая платежная система для всех видов транспорта. Цифровые инструменты также помогут адаптироваться и повысить вероятность гибкого управления подачей транспорта. Квинсленд также будет инвестировать в интеллектуальную систему продажи билетов.

## КАК УЛУЧШИТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРИ НЕХВАТКЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ?

РТА уделяют большое внимание наличию финансовых средств при реализации новой концепции и нового стиля управления. Однако **модель финансирования общественного транспорта оказалась под угрозой из-за кризиса**. Во многих местах финансирование сильно зависит от доходов от продажи билетов, которые упали во время пандемии<sup>10</sup>. Ожидается состояние напряженности между ограниченными государственными бюджетами, будущими потребностями в финансировании всех общественных секторов экономики (здравоохранение, школы, торговля...) и дополнительными инвестициями, необходимыми для улучшения наших транспортных систем. **Крайне важно обеспечить другие источники доходов.** При работе с частными заинтересованными сторонами возникает вопрос о том, стоит ли вкладывать больше денег в транспортную систему или использовать государственные деньги иначе.

С другой стороны, **возможно, потребуется пересмотреть структуру тарифов**, чтобы лучше реагировать на новые схемы передвижения и побуждать людей использовать транспортную систему в нерабочее время.

Больше информации по теме финансирования предоставит MCOT.

## ОСНАЩЕНИЕ РТА ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ НОВОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Чтобы воплотить в жизнь видение желаемого будущего РТА должны обратить внимание на изменение моделей управления и найти способы подготовиться к ним.



## 7. Какую позицию должны занять РТА?

Функции РТА должны измениться: они должны стать **интеграторами и координаторами**, принимая **комплексный подход к достижению целей, поставленных в политике транспортного обеспечения**, согласующихся с другими нетранспортными политиками. Это означает глобальное и четкое понимание потребностей и принципов поведения, а также комплексную концепцию транспортных услуг.

## 8. Как выглядит экосистема заинтересованных сторон РТА?

Будущая экосистема РТА будет включать в себя **множество различных заинтересованных сторон**. Чтобы обеспечить стратегическое измерение транспортной политики, РТА будут сотрудничать со специалистами, не имеющими отношения к транспорту, такими как градостроители, дизайнеры пространства, специалисты в области здравоохранения и окружающей среды, экономисты, социальные работники и ИТ-специалисты. Чтобы интегрировать как можно больше вариантов перевозки, РТА будут сотрудничать с широким кругом заинтересованных сторон, таких как операторы общественного транспорта, мелкие и крупные частные поставщики транспортных услуг, стороны, заинтересованные в развитии новых транспортных средств, а также органы власти, отвечающие за управление, проектирование и контроль в общественной сфере. Чтобы обеспечить согласование различных общественных, политических и технических аспектов, РТА будут поддерживать связь на разных уровнях с лицами, принимающими решения, создателями концепций и разработчиками планов.

➤ Органы власти Оттавы начали работать с частным сектором, чтобы обеспечить как капитал и финансирование, так и услуги мобильности.

➤ Органы власти Барселоны работают в тесном сотрудничестве с предприятиями и предоставляют инструменты, помогающие компаниям внедрять экологически безопасные решения в области транспорта.

- Органы власти Кейптауна поддерживают связь с Торговой палатой, чтобы получить поддержку от бизнеса и изменить стандартные схемы поездок на работу из пригорода и назад, не говоря уже о правительственных органах других уровней, профессиональных ассоциациях и неправительственных организациях (НПО).
- В Лагосе преобразование неформального сектора рассматривается как приоритетная задача и требует изменения структуры управления, включая тесное сотрудничество с частным сектором, различными уровнями правительства и полицией.

## 9. Какие новые навыки требуются органам власти?

Новые стратегии и модели управления требуют новых возможностей, чтобы сделать отрасль более адаптивной и гибкой. Это приводит к **необходимости управления изменениями и стимулирования инноваций**.

- В Кейптауне в ответ на изменения в общественном транспорте взвешиваются плюсы и минусы «большого взрыва против поэтапного подхода». Эксперименты, оценка и корректировка траектории будут частью процесса.

РТА могут пересмотреть **стратегии инвестиций в человеческий капитал и развития новых навыков**. Сотрудники РТА должны получать выгоду от экспертных знаний, полученных из таких не связанных с транспортом сфер, как социальные науки, коммуникации, анализ данных и цифровые навыки. Очень важно иметь возможность работать с небольшими частными поставщиками услуг и высокотехнологичной сферой экономики.



## 10. Как законодательство поддерживает новые функции органов управления общественным транспортом?

Со времени начала кризиса РТА использовали ускоренные пути при принятии решений. Для поддержки этого **подхода законодательство должно развиваться с учетом практического применения и более широких стратегий**. Законодательство также должно позволять принимать решения, ведущие к быстрой адаптации транспортной системы.

- В Сеуле муниципалитет предлагает поддержать разработку новой правовой базы для принятия новых решений в транспортной области, чтобы облегчить переход к будущему. Изменение правового контекста также должно способствовать появлению новых моделей управления.



## ВЫВОД

Органы управления общественным транспортом играли сильную руководящую роль во время кризиса, вызванного COVID-19, предлагая и внедряя решения, выходящие за рамки зоны комфорта. Стоит отметить, что органы управления общественным транспортом сосредоточены как на краткосрочных, так и на долгосрочных проблемах, демонстрируя свою способность проявлять всестороннее лидерство. Чтобы подготовиться к лучшему будущему, органы управления общественным транспортом рассматривают процессы трансформации или участвуют в них в части, касающейся подготовки к кризисам, политики мобильности и управления.

Чтобы возобновить движение к лучшему будущему, органами управления общественным транспортом сделаны следующие ключевые выводы:

- **Активное отстаивание интересов транспорта** для обеспечения непрерывного развития транспортной системы за счет перехода к комплексным транспортным решениям и обеспечения необходимой поддержки для непрерывного развития.
- **Прогнозирование** для лучшего понимания происходящих изменений и адаптации системы. По мере пересмотра стратегий перевозок появилось лучшее понимание потребностей пользователей и фокусирование на внедрении образа жизни без автомобилей. Это подразумевает более пристальное внимание к управлению спросом и комплексным вариантам перевозок.
- **Сотрудничество** с внешними участниками в качестве основного элемента антикризисного управления. Привлекая к процессу принятия решений заинтересованные стороны, не связанные с транспортом, и разработчиков политики транспортного обеспечения, транспортная отрасль достигает непосредственного согласования с более широкими сферами здравоохранения, экономического развития, достижения равных возможностей, защиты окружающей среды и планирования землепользования.

Придя к этим выводам, ПТА, входящие в состав Organising Authorities Committee (Комитета Органов Власти) MCOT полностью приняли идею, сформулированную Джоном Мейнардом Кейнсом: «Трудность заключается не столько в разработке новых идей, сколько в уходе от старых». Всё это способствует многообещающему будущему.



Это официальный Аналитический Обзор MCOT, Международного Союза Общественного Транспорта. MCOT объединяет более 1800 компаний-членов в 100 странах мира и представляет интересы ключевых участников этого сектора. В состав MCOT входят органы управления транспортом, как частные, так и государственные операторы всех видов общественного пассажирского транспорта, а также представители промышленности. В фокусе внимания MCOT экономические, технические, организационные и управленческие аспекты пассажирских перевозок, а также вопросы разработки политики в области мобильности и общественного транспорта во всем мире.

Этот Аналитический Обзор был подготовлен Organising Authorities Committee (Комитетом Органов Власти MCOT).

ЦИФРОВАЯ ВЕРСИЯ ДОСТУПНА В  
 MYLIBRARY