

ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՌՈՏԱԳԻՐ

Հունիս 2025 | N° 4

Ինչպե՞ս կառավարել հասարակական տրանսպորտը Երևանում

«2017 թվականին Երևան քաղաքի հասարակական տրանսպորտի բարեփոխումների գործընթացը մտավ գործնական փուլ»,- այսպես է սկսվում Երևանի քաղաքապետարանի 2017թ. դեկտեմբերի 29-ի մամուլի հաղորդագրություններից [մեկը](#)՝ վստահություն հայտնելով, որ 2018թ. կմեկնարկի հաջորդ փուլը՝ ցանցի հաստատման, ծառայության չափորոշիչների և սկզբունքների սահմանման, կառավարման և գնման հայեցակարգերի մշակման: Սակայն հետագա քաղաքական զարգացումները, ապա նաև COVID-19-ի համավարակը և 44-օրյա պատերազմը մի քանի տարով հետաձգեցին Երևանի հասարակական տրանսպորտի համալիր բարեփոխումները:

Չնայած դեռևս 2019թ. համայնքը սկսել էր ձեռքբերել Նոր շարժակազմ, բարեփոխումների ցավոտ կողմի՝ սակագների վերանայման հարցը, համայնքի ավագանու օրակարգ բերվեց շատ ավելի ուշ՝ 2024թ. տարեկազմին: Իսկ արդեն մարտի 12-ին Երևան քաղաքի ավագանին [որոշում](#) ընդունեց առաջիկա սեպտեմբերի 1-ից կտրուկ բարձրացնել հանրային տրանսպորտի ուղեվարձը (ընդհուպ 90 րոպեի ընթացքում երեք ուղևորության համար սահմանելով 300 դրամ), որը հետագայում հետաձգվեց և որոշակիորեն փոփոխվեց: Այդուհանդերձ, ինչպես կարելի էր ակնկալել, որոշումը դարձավ հասարակական դժգոհությունների ու շահարկումների առիթ, որն ուղեկցվում էր լայնածավալ բոյկոտի գործողություններով՝ առանց վճարելու երթևեկելու տեսքով, ինչն էլ ստիպեց Երևանի քաղաքապետարանին կիրառելու միջանկյալ [միջոց](#)՝ 1 ուղևորության համար սահմանելով **150 դրամ** (նախկին 100 դրամի փոխարեն), որը կգործի 2025թ. մարտի 1-ից մինչև 2026թ. հունվարի 1-ը: Որոշ ժամանակ անց Երևանի քաղաքապետի մամուլի խոսնակը [հայտնեց](#), որ քաղաքապետարանի ենթակայությամբ գործող տրանսպորտային ընկերությունների ուղեվարձի թերհավաքագրման պատճառով (հինգ ամսում ընդհանուր հավաքագրվել է մոտ 6 մլրդ դրամ), քաղաքապետարանը ստիպված է հրաժարվել 30 Նոր տրոլեյբուսների ձեռքբերումից:



Աղբյուր՝ Երևանի քաղաքապետարան

Այսպիսի կարևորագույն ռեֆորմի (բարեփոխման) ծախողումը դարձավ պատճառ, որ անդրադառնանք մի կարևոր հարցի՝ **ինչպե՞ս կառավարել հասարակական տրանսպորտը**, ինչը կարծես թե հանիրավի դուրս է մնացել ռեֆորմի օրակարգից:

Տրանսպորտային բարեփոխումների պատմությունը Երևանում

Մինչև բարեփոխումների [մեկնարկը](#)՝ քաղաքում կար 39 ավտոբուսային գիծ, որտեղ օրական գործում էր 400 ավտոբուս (7.5-8.5մ երկարությամբ):

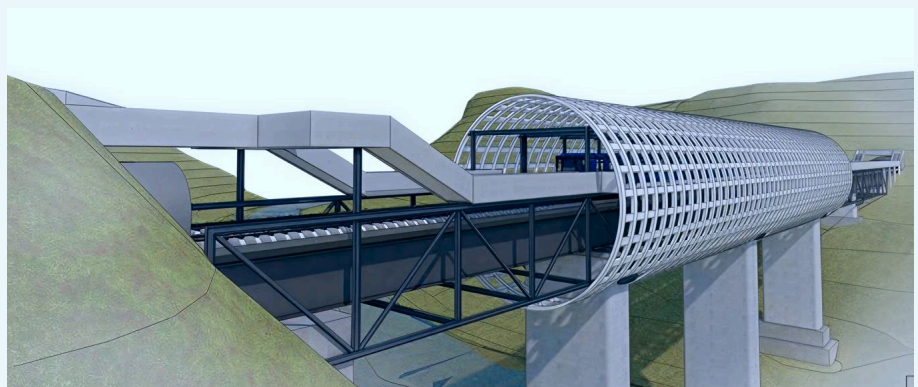


Աղբյուր՝ fotobus.msk.ru

Ավտոբուսային գծերը սպասարկում էին «Երևանի ավտոբուս» ՓԲԸ-ն և 16 մասնավոր օպերատորներ: Բացի այդ, Երևանում կար 66 միկրոավտոբուսային երթուղի, որտեղ ընդհանուր շարժակազմը կազմում էր 1,150 միավոր և որը սպասարկվում էր 35 մասնավոր ընկերությունների կողմից: «Երևանի էլեկտրատրանսպորտ» ՓԲԸ-ի հաշվեկշռում կար 51 տրոլեյբուս, որոնցից օրական երթուղիներում շահագործվում էր 40-42-ը՝ սպասարկելով 5 տրոլեյբուսային երթուղի: Երևանի մետրոպոլիտենն ուներ 45 վագոն, որոնցից շաբաթվա օրերին շահագործվում էր 26-ը:

Տրանսպորտային
բարեփոխումների
շրջանակում
իրականացվել են 4
առանցքային
ուսումնասիրություններ

Հարկ է նշել, որ տրանսպորտային բարեփոխումների շրջանակներում նաև իրականացվում է [Երևանի մետրոպոլիտենի արդիականացման նախագիծը](#), որը ենթադրում է երկու նոր կայարանների կառուցում: Մասնավորապես, «Աջափնյակ» կայարանի նախագծային աշխատանքներն ամբողջությամբ ավարտված են, և նախատեսվում է այս տարի սկսել շինարարական աշխատանքները: Երկրորդ կայարանի հետ կապված ներկա փուլում իրականացվում են տեխնիկատնտեսական ուսումնասիրության նախապատրաստական աշխատանքներ: Սակայն մետրոպոլիտենին առնչվող բարեփոխումները առանձին ուսումնասիրության առարկա են, որին մենք կանդրադառնանք հաջորդիվ: Իսկ այստեղ մենք կանդրադառնանք միայն ավտոբուսային տրանսպորտի հետ կապված բարեփոխումներին:



«Աջափնյակ» կայարանի նախագիծը
Աղբյուր՝ Armenpress

Տրանսպորտային բարեփոխումների շրջանակում իրականացվել են 4 առանցքային ուսումնասիրություններ՝ [«Նոր ավտոբուսային երթուղային ցանցը, ինտեգրված սակագնի և տոմսային համակարգը»](#) (2018թ.), [«Երևանի ավտոբուսային դեպոյի վերակառուցման պր-](#)

[յանը և ցանցի նկարագրությունը»](#) (2020թ.), [«Էլեկտրական ավտոբուսների տարբերակներ Երևանի համար»](#) (2020թ.), [«Երևանի կայուն քաղաքային տրանսպորտի իրականացման նախագծի նախնական ուսումնասիրությունը»](#) (2022թ.), «Երևանի հասարակական տրանս-

պորտի բարելավումներ» (2024թ.): Սակայն դրանք՝ բոլորը, հիմնականում անդրադառնում են հասարակական տրանսպորտի կազմակերպման տեխնիկական ասպեկտներին (ինչպիսի երթուղիներով, քանի շարժակազմով և

այլն), այնինչ առանցքային հարցերից մեկը՝ կառավարման հարցը, դուրս է մնում, ինչն էլ ըստ մեզ հանդիսանում է այս բարեփոխումների **«աքիլեսյան գարշապարը»**:

Հասարակական տրանսպորտի կառավարման միջազգային փորձը

Աշխարհում բնակչության տրանսպորտային սպասարկումը տեղի է ունենում տարբեր մոդելների շրջանակներում, որոնք մեկը մյուսից, որպես կանոն, տարբերվում են պետության և մասնավոր հատվածի ներգրավվածության համամասնությամբ: Ընդ որում, վերջին երեք տասնամյակում դիտվում է հասարակական տրանսպորտի ոլորտում մասնավոր ընկերությունների ներգրավվածության աճ: Եզակի դեպքերում բնակչության սպասարկումը տեղի է ունենում

շուկայում մրցող մասնավոր ընկերությունների կողմից՝ առանց սպասարկման հետ կապված հարցերում պետության ակտիվ ներգրավվածության: Նույնը վերաբերում է նաև պետական հատվածի ներգրավվածությանը:

Միջազգային փորձի ուսումնասիրությունը ցույց է տալիս, որ աշխարհում հասարակական տրանսպորտի կառավարման ամենահաճախ հանդիպող մոդելներն են՝

Հասարակական տրանսպորտի ֆրանչայզինգ/պայմանագրային կառավարում (Public Transport Franchising)

Այս մոդելի դեպքում պետությունն է սահմանում հասարակական տրանսպորտի համակարգում գործող ուղեվարձերը, երթուղիները, ինչպես նաև ընդունում է կարգեր և մշակում սպասարկման ստանդարտներ, որոնք ապահովում են անվտանգություն, արդյունավետություն և արդար մրցակցություն, իսկ տրանսպորտային սպասարկումը (բացառիկ իրավունքով) իրականացնում են մրցույթի (տեղերի) միջոցով ընտրված մասնավոր ընկերություն(ներ)ը:

Ֆրանչայզինգի համակարգի միջոցով պետությունը կարող է բոլոր եղանակներով (մետրոպոլիտեն, տրոլեյբուս, ավտոբուս և այլն) իրականացվող տրանսպորտային սպասարկումը պատվիրակել մասնավոր ընկերության, կամ պայմանագիր կնքել, օրինակ՝ միայն ավտոբուսի կոնկրետ երթուղու սպասարկման համար: Այնուամենայնիվ պայմանագրի չափը պետք է լինի բավականաչափ մեծ՝ մասշտաբի դրական էֆեկտ ապահովելու համար:



Լոնդոնի տրանսպորտը
Աղբյուր՝ Castec consulting

Այս մոդելի առավելություններից է այն, որ չնայած սպասարկումը իրականացնում է մասնավոր ընկերությունը, պետությունն է վերահսկողություն իրականացնում ուղեվարձերի, երթուղիների, ժամանակացույցերի և ընթացիկ հարցերի հետ կապված, իսկ այն, որ այս մոդելի շրջանակներում կնքվում են համեմատաբար կարճաժամկետ պայմանագրեր, թույլ է տալիս պետական մարմիններին ավելի ճկուն լինել և կարճ ժամանակում փոխել ոչ արդյունավետ սպասարկում իրականացնող օպերատորին: Մյուս կողմից եթե պետական

Ֆրանչայզինգի մոդելի դեպքում պետությունն է սահմանում ուղեվարձերը, երթուղիները, իսկ տրանսպորտային սպասարկումը (բացառիկ իրավունքով) իրականացնում են մրցույթի միջոցով ընտրված մասնավոր ընկերություն(ներ)ը

կառույցների կարողությունները թեր-
զարգացած են, գործընթացների կառա-
վարման արդյունավետությունը կարող է
տուժել: Մոդելը [կիրառվում է](#) Լոնդոնում,
Շվեդիայի բոլոր քաղաքներում, Գերմա-

նիայի, Նորվեգիայի, Դանիայի և Նիդեր-
լանդների շատ քաղաքներում և ԱՄՆ-ի,
Ավստրալիայի և Նոր Զելանդիայի որոշ
քաղաքներում:



Առիվա Գրուպ (անգլ.՝ Arriva Group)

Առիվա Գրուպը եվրոպայում հասարակական տրանսպորտի սպասարկում
իրականացնող առաջատար օպերատոր է: Այն հիմնադրվել է 1938թ. Միացյալ
Թագավորությունում: Այսօր ընկերությունը ունի մոտ 35,500 աշխատող, 12,152
միավոր ավտոբուսների ու 634 գնացքների շարժակազմ և իրականացնում է
տարեկան միջինում 1.6 միլիարդ ուղևորափոխադրում 11 երկրներում,
ներառյալ՝ Միացյալ Թագավորությունում, Նիդերլանդներում, Զեխիայի
Հանրապետությունում, Խորվաթիայում, Հունգարիայում, Իտալիայում,
Լեհաստանում: Օրինակ՝ Առիվան Հունգարիայի ավտոբուսային երթուղին
սպասարկող ամենախոշոր մասնավոր ընկերությունն է՝ 465 միավոր
շարժակազմով: 2024թ. Բուդապեշտի քաղաքային իշխանությունները 12-
ամյա պայմանագիր են կնքել Առիվա Գրուպի հետ, որի համաձայն
ընկերությունը դարձել է առաջին օպերատորը, որը գրոյական
արտանետումներով ավտոբուսներ ընդգրկող շարժակազմով ուղևորա-
փոխադրումներ է իրականացնելու Բուդապեշտում:



Arriva Group և ComfortDelGro ընկերությունների ավտոբուսները
Ադրյուր՝ Icomera և Bus Interchange



ՔոմֆորտԴելԳրո (անգլ.՝ ComfortDelGro)

ՔոմֆորտԴելԳրոն սինգապուրյան տրանսպորտային ընկերություն է, որը այդ-
թվում նաև իրականացնում է ավտոբուսային երթուղիների սպասարկում:
Ընկերության շարժակազմը ընդգրկում է մոտ 8,000 միավոր ավտոբուս, իսկ
ծառայությունները տարածվում են Սինգապուրում, Ավստրալիայում և
Միացյալ Թագավորությունում: ՔոմֆորտԴելԳրոն սպասարկում է Սինգա-
պուրի ավտոբուսային երթուղիների 62%-ը, Ավստրալիայում վերգետնյա
հասարակական տրանսպորտի սպասարկում իրականացնող ամենախոշոր
ընկերություններից է, իսկ Լոնդոնի երրորդ ամենախոշոր օպերատորն է՝
սպասարկելով Լոնդոնի ավտոբուսային երթուղիների շուրջ 17%-ը: 2024թ.
ընկերությունը չորս խոշոր պայմանագիր է կնքել Միացյալ Թագավորության
Մանչեսթեր քաղաքի քաղաքային իշխանությունների հետ և 2025թ. հինգ
տարի ժամկետով կիրականացնի քաղաքի ավտոբուսային երթուղիների մի
զգալի մասի սպասարկումը: ՔոմֆորտԴելԳրոն հայտնի է իր կայուն
զարգացման օրակարգով: Ընկերությունը ակտիվորեն վերափոխում է իր
շարժակազմը՝ ավելացնելով հիբրիդային, էլեկտրական ավտոբուսների
մասնաբաժինը և հանձնառություն է վերցրել 2019-2032 թվականներին 55%-
ով կրճատել ջերմոցային գազերի արտանետումների ինտենսիվությունը:

Ազատ ապակարգավորված շուկա (Deregulated Private Operation)



Մանչեսթերի տրանսպորտը
Աղբյուր՝ Wikipedia

Այս մոդելի դեպքում պետությունը ունի չնչին ներգրավվածություն բնակչության տրանսպորտային սպասարկման գործընթացում: Հասարակական տրանսպորտը շահագործում են մասնավոր ընկերությունները, իսկ ուղեվարձերը որոշվում են շուկայում ձևավորված պահանջարկի և առաջարկի հիման վրա: Այստեղ մասնավոր ընկերությունները երթուղիների սպասարկման համար անմիջապես մրցում են իրար հետ: Ուղեվարձի չափի, երթուղու, սպասարկման որակի մակարդակի հետ կապված որոշումները կայացվում են ազատ շուկայական պայմաններում իրար հետ մրցող մասնավոր ընկերությունների կողմից՝ հիմնվելով շուկայի կարիքների սեփական գնահատման վրա: Պետությունը այստեղ կարող է

միջամտել, օրինակ՝ սուբսիդավորելով առանձին սոցիալական խմբերի ուղեվարձը:

Այս մոդելը կիրառվում է Միացյալ Թագավորության բոլոր քաղաքներում բացի Լոնդոնից, իսկ Մանչեսթեր քաղաքի քաղաքային իշխանությունները 2023թ. [որոշում են կայացրել](#) 2023-2025 թվականների ընթացքում այս մոդելից աստիճանական անցում կատարել ֆրանչայզինգի համակարգի միջոցով հասարակական տրանսպորտի շահագործման մոդելին: Հարկ է նշել, որ ներկայումս Միացյալ Թագավորության շատ այլ քաղաքներ ևս աշխատանքներ են տանում ապակարգավորված շուկայից հրաժարվելու ուղղությամբ՝ համեմատաբար բարձր ուղեվարձերի, տրանսպորտային սպասարկման ցածր արդյունավետության և այլ խնդիրների պատճառով: Օրինակ՝ 2019թ. [Մանչեսթերում](#) ավտոբուսներով տրանսպորտային սպասարկում էին իրականացնում 30 օպերատորներ, որոնք կիրառում էին 150 տեսակի ուղեվարձեր, իսկ մեկ ուղևորությունը արժեք ավելի քան 4 ֆունտ, այն դեպքում, երբ ֆրանչայզինգի մոդելով տրանսպորտային սպասարկում իրականացնող Լոնդոնում կազմում էր 1.55 ֆունտ:

Պետական կառավարում և շահագործում (Direct Public Operation)

Այս մոդելի դեպքում հասարակական տրանսպորտի ամբողջ համակարգի կառավարումը և տրանսպորտային ծառայությունների ապահովումը լիովին (կամ մեծամասամբ) իրականացնում են պետական ձեռնարկությունները՝ առանց մասնավոր հատվածի ներգրավվածության:

Այն, որ տրանսպորտային սպասարկման հետ կապված բոլոր որոշումները կայացվում են պետական մարմինների կողմից՝ նաև նշանակում է, որ պետությունը հնարավորություն ունի սահմանել ցածր ուղեվարձեր կամ նույնիսկ անվճար ուղևորափոխադրումներ բոլոր ուղևորների համար:

Մյուս կողմից մասնավոր ընկերությունների հասարակական տրանսպորտի շահագործման մեջ ներգրավված չլինելու պատճառով համակարգի պետական ֆինանսավորման բեռը զգալիորեն [ավելանում է](#), իսկ ցածր ուղեվարձերի (կամ անվճար հասարակական տրանսպորտի) սահմանման դեպքում այդ թվում նաև նշանակալիորեն ավելանում են ուղեվորափոխադրումների սուբսիդավորման համար պետական կամ համայնքային բյուջեներից հատկացումները: 60-ականներին և 70-ականներին [ԱՄՆ-ում](#) հասարակական տրանսպորտային սպասարկումը իրականացվում էր

Ազատ
ապակարգավորված
շուկայի դեպքում
պետությունը ունի չնչին
ներգրավվածություն
բնակչության
տրանսպորտային
սպասարկման
գործընթացում

Բացառապես
պետական
մասնակցությամբ
մոդելի դեպքում
պետական բյուջեի
ծախսային բեռը
ավելանում է

ամբողջովին պետական հատվածի կողմից, ինչը հանգեցրեց ծախսերի զգալի աճի և ստիպեց շուկան նաև բացել մասնավոր ընկերությունների համար: Ներկայումս ԱՄՆ շատ քաղաքներում տրանսպորտային սպասարկումը դեռևս հիմնականում իրականացվում է պետական ձեռնարկությունների կողմից, սակայն այս դեպքում իշխանությունները փորձում են տարբեր մեխանիզմների միջոցով ապահովել ուղևորափոխադրումների սուբսիդավորումը, քանի որ մոդելը ֆինանսապես կայուն չէ: Օրինակ՝ Կանզաս քաղաքում բնակիչները վճարում են լրացուցիչ առևտրի հարկ (sales tax) [3/8 գնևտի](#) չափով, որը ուղղվում է քաղաքի հասարակական տրանսպորտին: Հարկի գործողության ժամկետը և դրույքաչափը սահմանվում է տեղական հանրաքվեով: Օրինակ՝ վերջին քվեարկությունը տեղի է ունեցել 2023թ., որի արդյունքում մեծամասնության որոշմամբ հարկատեսակը (Bus Tax) երկարաձգվել է ևս տասը



Էստոնիայի տրանսպորտը
Աղբյուր՝ City of Tallinn

տարով: Զեխիայի մայրաքաղաք Պրահայում և Էստոնիայի մայրաքաղաք Տալլինում ևս հասարակական տրանսպորտային սպասարկումը իրականացնում են պետական ձեռնարկությունները, ավելին Տալլինում հաշվառված քաղաքացիների համար հասարակական տրանսպորտը անվճար է, ուղևորափոխադրումը վճարովի է միայն ոչ ռեզիդենտների համար: Պետք է նշել, որ անվճար ուղևորափոխադրումների համակարգը ներդրվում է [հիմնականում](#) փոքր և միջին քաղաքներում:

Պետություն-մասնավոր գործընկերություն (ՊՄԳ)



Մեխիկոյի տրանսպորտը
Աղբյուր՝ CBW magazine

Այս մոդելի շրջանակներում պետական կառույցները և մասնավոր ընկերությունները համագործակցում են ծառայությունների մատուցման երկարաժամկետ պայմանագրերի շրջանակներում (հիմնականում [20-30 տարի](#)), որով, [որպես կանոն](#), մասնավոր գործընկերը տրամադրում է երթուղային հաղորդակցության միջոցները (շարժակազմը), իսկ պետությունը՝ ենթակառուցվածքները: Այստեղ մասնավոր կողմը պատասխանատվություն է կրում շարժակազմի շահագործման, պահպանման, տրանսպորտային սպասարկման բնականոն գործընթացի ապահովման, կառա-

վարման համար, այդ ուղղությամբ իրականացնում է զգալի ֆինանսական ներդրումներ և դրանով իսկ իր վրա է վերցնում նշանակալի ֆինանսական ու գործառնական ռիսկեր: Շատ հաճախ այս մոդելը կիրառվում է հենց պետական հատվածի ֆինանսական կարողությունների, արդյունավետ կառավարման փորձի, Նորարարական լուծումների, տեխնոլոգիաների կիրառության հետ կապված կարողությունների բացը լրացնելու նպատակով: Սակայն ժամանակը ցույց է տվել, որ մոդելի կիրառության արդյունքները հակասական են: Օրինակ՝ այս մոդելը հաջողությամբ կիրառվել է [Բոգոտա և Մեխիկո քաղաքներում](#), իսկ Զիլիի Սանտյագո քաղաքում ներդրվել է բազմաթիվ խնդիրներով և միայն մի շարք բանակցություններից և պայմանագրի վերանայումներից հետո է հնարավոր եղել բարելավել համակարգը:

Ինչպես ցույց է տալիս Համաշխարհային բանկի [ուսումնասիրությունը](#)՝ ՊՄԳ բոլոր դեպքերում ի վերջո պետությունը ինչ-որ

պահի ստիպված է լինում սուբսիդավորել մասնավոր գործընկերոջ տրանսպորտային սպասարկման ծախսերը: Այս մոդելի հաջող կիրառության գլխավոր նախապայմաններից է մասնավոր ընկերության համար ֆինանսների հասանելիությունը և ընկերության կառա-

վարման փորձը, ինչպես նաև պետական կառույցների ՊՄԳ ծրագրերի պլանավորման, արդյունավետ տարբերակի ընտրության, շահավետ պայմանների ու ռիսկերի արդյունավետ բաշխման շուրջ բանակցելու կարողությունները:

Հիբրիդային մոդել



Թբիլիսի քաղաքի տրանսպորտը
Աղբյուր՝ My Sitti Vacations

Չնայած թվարկված մոդելները տրանսպորտային սպասարկման ամենատարածված մոդելներն են, այնուամենայնիվ շատ հաճախ կախված երկրի կամ քաղաքների առանձնահատկություններից պետական իշխանությունները կարող են համատեղել դրանք: Օրինակ՝ հասարակական տրանսպորտի մի տեսակի համար կիրառվի ֆրանչայզինգի մոդել, իսկ մյուսի դեպքում շահագործումը և կառավարումը ամբողջովին իրականացվի պետական մարմինների կողմից, կամ ավտոբուսներով տրանսպորտային սպասարկման դեպքում որոշ երթուղիներ սպասարկեն մրցույթով ընտրված մասնավոր ընկերություններ, իսկ մյուս մասը պետական ձեռնարկությունները: Օրինակ՝ Թբիլիսիում հասարակական տրանսպորտային սպասարկումը գերազանցապես իրականացնում է «Թբիլիսի տրանսպորտային ընկերությունը», որը համայնքային ենթակայության ընկերություն է, սակայն որոշ երթուղիներ սպասարկում են [մասնավոր](#) միկրոավտոբուսներ: Այս միկրոավտոբուսների ուղեվարձերը ավելի մատչելի են, սակայն սպասարկման որակը ավելի ցածր է (օրինակ՝ [գերծանրաբեռնվածության](#) պատճառով): Որոշ մեծ քաղաքներում, որտեղ մասնավոր ընկերություններն են իրականացնում տրանսպորտային սպասար-

կումը, այն երթուղիները (մասնավորապես քաղաքի հեռավար կամ քիչ բնակեցված համայնքներում), որտեղ ուղևորափոխադրումներ իրականացնելը հնարավոր է ֆինանսապես ձեռնտու չէ, կարող է սպասարկել պետությունը:

[Բելգրադում](#) ևս տրանսպորտային սպասարկումը իրականացվում է հիբրիդային մոդելով: Այստեղ հասարակական տրանսպորտային ծառայությունների մատուցումը ավտոբուսների, մետրոպոլիտենի, տրոլեյբուսների միջոցով իրականացվում է համայնքային ձեռնարկությունների կողմից, ի լրումն դրան գործում են նաև ավտոբուսներով ուղևորափոխադրումներ իրականացնող մասնավոր ընկերություններ:



Բելգրադ քաղաքի տրանսպորտը
Աղբյուր՝ Chariot Motors

Մինչև 2025թ. թե՛ պետական, թե՛ մասնավոր ընկերությունների կողմից իրականացվող սպասարկման համար ուղեվարձերը սահմանում էր քաղաքի ավագանին: Մասնավոր ընկերությունների շահույթը գոյանում էր հիմնականում ուղեվարձերից: Քանի որ 2025թ. հունվարի 1-ից քաղաքում սահմանվել են գրոյական ուղեվարձեր, այժմ իշխանություններն են փոխհատուցում մասնավոր ընկերություններին՝ իրենց մատուցած սպասարկման ծառայությունների համար:

**ՊՄԳ մոդելի դեպքում
մասնավոր
ընկերությունները
տրամադրում են
շարժակազմը, իսկ
պետությունը՝
ենթակառուցվածքները**

**Հիբրիդային մոդելի
դեպքում տարբեր
մոդելներ են կիրառվում
տարբեր տեսակների
հասարակական
տրանսպորտի համար**

Երևանի հասարակական տրանսպորտը հիմա. ի՞նչ ունենք

Համաձայն Երևանի հասարակական տրանսպորտի նոր ծրագրի՝ քաղաքի երթուղային ցանցի սպասարկման համար անհրաժեշտ էր ձեռք բերել տարբեր չափի 845 նոր ավտոբուսներ և 101 տրոլեյբուս, որոնց ձեռքբերման համար ըստ Նախնական հաշվարկների անհրաժեշտ է 120-150 մլն եվրո:

Մայրաքաղաքի տրանսպորտային համակարգի բարեփոխումների շրջանակում 2020-2024 թականներին արդեն ձեռք են բերվել տարբեր չափի 719 ավտոբուսներ և 30 տրոլեյբուս, իսկ 2025թ. պլանավորվում էր ձեռք բերել մոտ 250 (18 մետր երկարությամբ) էլեկտրական ավտոբուսներ և ևս 15 տրոլեյբուս:

Աղյուսակ 1. Երևան քաղաքի նոր երթուղային ցանցի սպասարկման համար ձեռք բերված ավտոբուսների և տրոլեյբուսների քանակն ըստ տարիների

	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (պլան)
Ընդամենը	100	211	252	-	186	265
Տարբեր չափի ավտոբուսներ	100	211	231	-	171	250*
Տրոլեյբուսներ			15	-	15	15

*Էլեկտրականներ

Աղբյուր՝ Երևան քաղաքի բյուջետային ուղերձներ և բյուջեի կատարման տարեկան հաշվետվություններ

Ավտոբուսները ձեռք են բերվել հիմնականում համայնքային միջոցներով, բացի 2022թ. Վերակառուցման և Զարգացման եվրոպական Բանկի (ՎՋԵԲ) կողմից տրամադրված 25 միլիոն եվրոյի վարկային միջոցներով ձեռքբերված մեծ դասի 87 ավտոբուսների (որից 5 մլն եվրո Արևելյան Եվրոպայի Էներգախնայողության և շրջակա միջավայրի գործընկերության տարածաշրջանային հիմնադրամի (E5P) կողմից դրամաշնորհային միջոցներ): Այսօր [Երևանի](#) ներհամայնքային ավտոբուսային երթուղիներում շահագործվում է 752 ավտոբուս, որոնք սպասարկում են 64 երթուղի: Բացի այդ մայրաքաղաքում

փաստացի գործում է 11 միկրոավտոբուսային երթուղի, որոնք համալրված են «ԳԱՋԵԼ-սիթի» մակնիշի 94 միավոր շարժակազմով: Նշված ավտոբուսային և միկրոավտոբուսային երթուղիները պայմանագրային հիմունքներով սպասարկում է «Երևանի ավտոբուս» ՓԲԸ-ն: Ինչպես նաև Երևանում գործում է տրոլեյբուսային 5 երթուղի, որոնք համալրված են 60 տրոլեյբուսներով: Տրոլեյբուսային երթուղիները սպասարկում է «Երևանի էլեկտրատրանսպորտ» ՓԲԸ-ն: Բացի քաղաքային տրանսպորտի շարժակազմի համալրումից, տրանսպորտի ցանցի բարելավումը նաև ենթադրում է ավտոբուսային դեպոների կառուցում և վերակառուցում, ճանապարհների կառուցում, վերակառուցում և այլն: Նախատեսվում էր, որ այս նախաձեռնությունները պետք է իրականացվեն Ասիական զարգացման բանկի (ԱԶԲ) համաֆինանսավորմամբ: Մասնավորապես, ԱԶԲ-ն պետք է [ֆինանսավորեր](#) Նոր Նորքի (Ջրվեժ) դեպոյի վերակառուցումը և Արշակունյաց Նոր դեպոյի կառուցումը: Սակայն կառուցման և վերակառուցման աշխատանքները դեռևս չեն սկսվել:



Երևանի տրանսպորտը
Աղբյուր՝ Երևանի քաղաքապետարան

Աղյուսակ 2. Երևանի հասարակական տրանսպորտի սպասարկմամբ
զբաղվող կազմակերպությունների գործառնական գործունեության
արդյունքները (շահույթ/վնաս), 2022-2024թթ-ին

	2022	2023	2024
Երևանի ավտոբուս	(1,939,923)	(5,791,570)	
Երևանի մետրոպոլիտեն	1,514,677	(783,226)	(1,939,923)
Երևանի էլեկտրատրանսպորտ	72,318	440	
Ընդամենը	(352,928)	(6,574,356)	

*Միայն «Երևանի Մետրոպոլիտեն» ՓԲԸ հաշվետվությունն է հրապարակված
Աղբյուր՝ կազմակերպությունների ֆինանսական հաշվետվություններ

Չնայած վերջին տարիներին կա-
տարված լայնածավալ բարեփո-
խումներին, Երևանի հասարակական
տրանսպորտի սպասարկմամբ զբաղվող
համայնքային կազմակերպությունները,
բացառությամբ «Երևանի էլեկտ-
րատրանսպորտ» ՓԲԸ-ի, աշխատում են
վնասով, ինչը թերևս պայմանավորված
է ցածր ուղեվարձով և կառավարչական

անարդյունավետությամբ, ինչի արդյուն-
քում Երևանի քաղաքապետարանը
ստիպված է լինում համայնքային բյուջեի
հաշվին կատարել ֆինանսական
ներարկումներ այդ կազմակերպու-
թյուններին՝ տրանսպորտային սպա-
սարկման անընդհատությունն ապա-
հովելու համար:

Երևանի հասարակական
տրանսպորտի
սպասարկմամբ
զբաղվող համայնքային
կազմակերպությունները,
բացառությամբ, «Երևանի
էլեկտրատրանսպորտ»
ՓԲԸ-ի, աշխատում են
վնասով

Եզրակացություններ և առաջարկություններ

- ✓ Թեև վերջին տարիներին Երևանի հասարակական տրանսպորտում կատարվել են լուրջ բարեփոխումներ, համակարգի կառավարման արդյունավետությունը շարունակում է մնալ խնդրահարույց, իսկ տրանսպորտային կազմակերպությունները շարունակաբար գրանցում են գործառնական վնասներ:
- ✓ Հասարակական տրանսպորտի սպասարկումը լինելով ամբողջովին համայնքապատկան՝ խոցելի է քաղաքական առումով, ինչը ցայտուն դրսևորվեց սակագնի վերանայման օրինակով:

Ստեղծված մարտահրավերներին դիմակայելու համար որպես լուծում առաջարկվում է՝

- ✓ Երևանի տրանսպորտային համակարգի օպտիմալ կառավարման համար առանձնացնել երեք կազմակերպական միավոր՝ վերգետնյա տրանսպորտ, մետրոպոլիտեն և միասնական տոմսային համակարգի օպերատոր, վերջինս պատասխանատու կլինի ուղեվարձերի գանձման (այդ թվում՝ ստուգումների/վերահսկողության), ուղևորների երթերի հաշվառման և սպասարկման որակի վերահսկողության համար: Այս բաժանումը՝ տրանսպորտային օպերատոր(ներ) և տոմսային համակարգի օպերատոր, տարբեր կազմակերպատիրական և սեփականության տեսակներով տարածված է մի շարք եվրոպական քաղաքներում, այդ թվում՝ [Ցյուրիխում](#), [Վիեննայում](#), [Բուդապեշտում](#):
- ✓ Միջազգային խորհրդատվական ընկերությունների ներգրավմամբ մշակել հասարակական տրանսպորտի սպասարկման ստանդարտներ, ուղեվարձի ինքնարժեքի և սակագնի հաշվարկման/վերանայման ընթացակարգեր՝ որպես սկզբունք կիրառելով քաղաքային իշխանությունների նվազագույն ներգրավվածությունը, ինչը թույլ կտա նվազեցնել հասարակական տրանսպորտի զգայունությունը քաղաքական շահարկումներից:
- ✓ Սակագնի վերանայման հայտերն ուսումնասիրելիս ներգրավել մասնագիտացված կազմակերպություններ, որոնց եզրակացության հիման վրա միայն Երևանի ավագանին կարող է փաստահեն որոշումներ կայացնել:
- ✓ Հեղինակավոր աուդիտորական ընկերությունների (Big 6) ներգրավմամբ իրականացնել «Երևանի էլեկտրատրանսպորտ» և «Երևանի ավտոբուս» ՓԲԸ-ների տեխնիկական և ֆինանսական վիճակի անկախ գնահատում, ներառյալ՝ ակտիվների գնահատում:
- ✓ Կազմակերպել վերգետնյա տրանսպորտի սպասարկման օպերատորի ներգրավման միջազգային մրցույթ՝ պայմանով, որ ընտրված մասնակիցը ձեռք կբերի նաև «Երևանի էլեկտրատրանսպորտ» և «Երևանի ավտոբուս» ՓԲԸ-ների ակտիվները՝ տարածաձևկետ վճարման պայմանով, ինչը կնեղառվի ուղեվարձի սակագնի մեջ:
- ✓ Նմանատիպ ընթացակարգով ներգրավել նաև միասնական տոմսային համակարգի օպերատոր՝ պարտադիր միջազգային փորձով:
- ✓ Հեղինակավոր աուդիտորական ընկերությունների (Big 6) ներգրավմամբ իրականացնել «Երևանի մետրոպոլիտեն» ՓԲԸ-ի տեխնիկական և ֆինանսական վիճակի անկախ գնահատում, կազմակերպել միջազգային փորձով հավատարմագրային կառավարչի ներգրավման մրցույթ: Նման մոդել է կիրառվում [Ստոկհոլմում](#), [Պորտոյում](#) և այլ քաղաքներում:

Քաղաքական համառոտագրում
տեղ գտած կարծիքների
համընկնումը Ֆրիդրիխ
Նաումանի «Հանուն ազատության»
հիմնադրամի հետ պարտադիր չէ

Մոդելի անվանումը	Առանձնահատկությունները	Առավելությունները	Թերությունները	Կիրառող քաղաքները
Հասարակական տրանսպորտի ֆրանչայզինգ/պայմանագրային կառավարում	- գործընթացը կազմակերպվում է պետական կառույցների և մասնավոր ընկերությունների միջև կնքված պայմանագրերի միջոցով - երթուղու, ուղեվարձի, սպասարկման որակի վերաբերյալ որոշումները կայացնում է պետական մարմինը - երթուղիները սպասարկում են մասնավոր ընկերություններ, որոնք որպես կանոն ընտրվում են պետական գնումների ընթացակարգով՝ մրցակցային հիմունքներով և երթուղու սպասարկումը իրականացնում են բացառիկ իրավունքով	- պետությունը վերահսկում է ընթացիկ գործընթացները և սպասարկման որակը - ավելի մեծ ճկունություն (համեմատաբար կարճաժամկետ պայմանագրերի շնորհիվ)	- թերզարգացած պետական գնումների համակարգի դեպքում ոչ արդյունավետ գնումների գործընթաց - անարդյունավետ վերահսկողության դեպքում սպասարկման որակի անկում	Լոնդոն, Շվեդիայի բոլոր քաղաքներ, Գերմանիայի, Նորվեգիայի, Դանիայի և Նիդերլանդների շատ քաղաքներ և ԱՄՆ-ի, Ավստրալիայի և Նոր Զելանդիայի որոշ քաղաքներ
Պետական կառավարում և շահագործում	- պետությունն է իրականացնում կարգավորման, կառավարման և շահագործման ամբողջ գործընթացը՝ առանց մասնավոր ընկերությունների ներգրավվածության - պետական իշխանություններն են սահմանում ուղեվարձի չափը, իսկ ուղեվարձի ծախսերը որպես կանոն սուբսիդավորվում են պետության կողմից	- քանի որ շահույթի հետապնդումը այստեղ գլխավոր նպատակ չէ, երթուղային ցանցը տարածվում է ամբողջ քաղաքի տիրույթով, ներառյալ այն թաղամասերը, որոնց սպասարկումը քիչ շահութաբեր է - ուղեվարձի չափերը սահմանվում են պետության կողմից և հաճախ պահվում են ցածր մակարդակի վրա	- ֆինանսական բեռի ավելացում պետական հատվածի համար - մրցակցության բացակայության պարագայում ծառայությունների որակի բարձրացման անհրաժեշտության բացակայություն - պետությունը կարող է դանդաղ արձագանքել բնակչության պահանջմունքների փոփոխությանը, տուրք տա քաղաքական նպատակահարմարությանը, հատկապես, երթուղիների կազմակերպման հարցերում	Թալին, Պրահա, Գերմանիայի, Ավստրիայի, Իսպանիայի շատ քաղաքներ

Մոդելի անվանումը	Առանձնահատկությունները	Առավելությունները	Թերությունները	Կիրառող քաղաքները
Ազատ, ապակարգավորված շուկա	• պետությունը ունի մինիմալ ներգրավվածություն բնակչության տրանսպորտային սպասարկման մեջ • երթուղիները սպասարկող ընկերությունները իրենք են սահմանում ուղեվարձը, որոշում երթուղին ու սպասարկման որակի մակարդակը՝ գնահատելով շուկայի կարիքները • պետական մարմինները կարող են սուբսիդավորել առանձին սոցիալական խմբերի ուղեվարձը	• շատ մրցակիցների առկայությունը ստիպում է օպերատորներին բարձրացնել սպասարկման որակը և գործընթացների կազմակերպման արդյունավետությունը • նվազագույն պետական ծախսեր • շուկան արագ արձագանքում է պահանջմունքների փոփոխությանը	• կան ռիսկեր, որ մասնավոր ընկերությունները կորոշեն չսպասարկել ոչ շահութաբեր երթուղիները • ուղեվարձերի հաճախակի փոփոխություն • տրանսպորտային ցանցերի անբավարար ինտեգրվածություն	Միացյալ Թագավորության քաղաքներ բացի Լոնդոնից և Մանչեսթերից
Պետություն-մասնավոր գործընկերություն	• պետական կառույցները և մասնավոր ընկերությունները համագործակցում են ծառայությունների մատուցման երկարաժամկետ պայմանագրերի շրջանակներում (հիմնականում 20-30 տարի) • որպես կանոն մասնավոր կողմը տրամադրում է շարժակազմը, պատասխանատվություն է կրում շարժակազմի շահագործման, պահպանման, տրանսպորտային սպասարկման բնականոն գործընթացի ապահովման, կառավարման համար • պետությունը տրամադրում է ենթակառուցվածքները	• ռիսկերի բաշխում պետական և մասնավոր կողմերի միջև • մասնավոր հատվածի կառավարման փորձի, նորարարական լուծումների, տեխնոլոգիաների կիրառության հետ կապված կարողությունների օգտագործում • մասնավոր հատվածի ֆինանսական ռեսուրսների օգտագործում	• շահավետ ՊՄԳ պայմաններ բանակցելու պետական մարմինների կարողությունների բացակայության դեպքում ռիսկերի անարդյունավետ բաշխում, որ շահավետ պայմանների սահմանում և այլն • հաճախ օպերատորի ծախսերի պետական սուբսիդավորման անհրաժեշտություն	Բոգոտա, Մեխիկո, Սեուլ, Սան Պաուլո