

## Особенности услуг такси и передовой опыт их организации

© 2010 Д.В. Войнич, А.С. Шипилова  
Международный институт рынка, г. Самара  
Email: zk55@yandex.ru

Одним из современных подходов к повышению эффективности предприятия является совершенствование бизнес-моделей. Для разработки бизнес-модели в статье рассмотрены в первую очередь особенности услуг такси, ситуация в России и мировой опыт организации услуг такси.

*Ключевые слова:* услуги такси, передовой опыт организации, бизнес-модели.

Услуги пассажирского транспорта являются (в большинстве своем) вынужденными, и время перевозок для человека - это потерянное время для работы на предприятиях и для нормального отдыха. Поэтому повышение эффективности работы пассажирского транспорта, в том числе и такси, - большая социальная макроэкономическая задача.

Одним из современных подходов к повышению эффективности предприятия является совершенствование бизнес-моделей. Для разработки бизнес-модели рассмотрим в первую очередь особенности услуг такси, ситуацию в России и мировой опыт организации услуг такси.

Такси относится к транспортным услугам. Транспортная услуга - это совокупность организационно и технологически взаимосвязанных действий, выполняемых при подготовке, осуществлении и завершении перевозки грузов, пассажиров, багажа и грузобагажа. Транспортная услуга по перевозке пассажиров (по сравнению с перевозкой грузов) имеет ряд особенностей: перемещаемым объектом является человек (группа людей); характеризуется оговоренным уровнем качества; опосредуется договором перевозки пассажира. Обязанность исполнителя транспортной услуги по перевозке пассажира, возникающая из договора перевозки, распространяется на достижение ее результата - положительного эффекта.

Положительный эффект пассажирской транспортной услуги содержит две компоненты: 1) пространственное перемещение пассажира - эта компонента достигается в момент окончания перевозочного процесса; 2) обеспечение надлежащего качества перемещения - эта компонента неотделима от процесса оказания услуги и достигается на протяжении всего процесса ее оказания.

Качество услуги оценивается по трем параметрам: безопасность движения, соблюдение графика движения, удобство и комфорт поездки.

Предмет договора перевозки пассажира включает два элемента: действие по пространствен-

ному перемещению и действие по обеспечению должного качества перевозки.

Такси (от фр. *Taximètre* - "счетчик цены", позже так стали называть сам автомобиль) - услуга общественного транспорта с использованием для перевозки пассажиров и грузов автомобиля из любой указанной точки в любую указанную точку с оплатой проезда машины по счетчику - таксометру. Услуга такси (коды в Общероссийском классификаторе услуг населению - ОКУН - 0215450 Перевозка пассажиров легковыми таксомоторами / в городском и пригородном сообщении; 0215471- в междугородном сообщении; 0215487- в международном сообщении) обеспечивает пассажирам высокую скорость доставки, круглосуточную доступность, доставку "от двери до двери". Средняя дальность поездок на такси в черте города составляет 3-8 км. Автомобиль эксплуатируется до 15 ч в сутки с пробегом 300-500 км.

Услуги такси занимают особое место в пассажирских городских автотранспортных перевозках. Авторами выделены следующие организационно-экономические особенности услуг такси:

- транспортная услуга фиксирована по времени и месту, поэтому она невзаимозаменяема, что ограничивает внутриотраслевую конкуренцию на одном виде транспорта;
- транспортная услуга не может накапливаться в запас, резервируются только транспортные ресурсы (незадействованная пропускная способность постоянных устройств и подвижной состав);
- экономический смысл услуги такси (как и любой другой транспортной услуги) заключается в ликвидации пространственного разрыва между местами работы, жительства, отдыха потребителя услуги - пассажира;
- такси, в отличие от остальных городских пассажирских перевозок (метрополитен, автобус, трамвай, троллейбус), считающихся социально значимыми, являющихся планомерно убыточными

и перекрестно финансируемыми за счет местных бюджетов, способно приносить прибыль;

- такси имеет самый низкий из всех видов транспортных услуг порог вхождения в отрасль;

- несмотря на то, что транспортный рынок в целом является олигопольным, а для некоторых видов транспорта - монопольным, такси - сегмент рынка пассажирских транспортных услуг с наиболее сильной (почти совершенной) конкуренцией;

- на базе такси возможно организовать разнообразные дополнительные услуги;

- в отличие от магистрального транспорта для такси не существует проблемы чрезвычайной сложности планирования и прогнозирования размеров, направлений и структуры пассажиропотоков, обусловленной динамичностью изменений и неопределенностью спроса населения в передвижении;

- для такси характерны минимальные инвестиции в постоянные устройства.

С точки зрения теории транспорта можно выделить системные особенности такси (см. таблицу).

На сегодняшний день распространены три способа посадки клиента в такси:

- “от бордюра” - таксист подбирает клиента, желающего воспользоваться услугой такси, на тротуаре в любом месте на улице города;

- со стоянки такси - таксист подбирает клиента в специально отведенных для этого местах в аэропортах, железнодорожных вокзалах, на городских улицах и площадях;

- клиент вызывает такси через диспетчера (по телефону, отправкой SMS, через Интернет) - такой способ организации услуги пассажирской автоперевозки в мировой практике называется car-service (кар-сервис, автообслуживание).

Мировая практика в качестве лучших примеров имеет организацию услуг такси в Лондоне и Нью-Йорке.

По данным ежегодного опроса, проведенного туристическим интернет-порталом

#### Особенности такси как транспортной системы

№ п/п	Подсистема	Системные преимущества	Системные недостатки
Компоненты транспортной системы по Бенсону-Уайтхеду*			
1	Пути	Нет необходимости инвестировать в данный компонент транспортной системы	Сильная зависимость качества услуги от интенсивности дорожного движения и затрат на ремонт подвижного состава от состояния дорог
2	Терминалы	В местах возможного скопления получателей услуги (вокзалы, аэропорты и т.д.) имеются выделенные места под стоянки такси. Возможно ожидать пассажиров вблизи узловых остановок общественного транспорта	В городах большой площади и нестандартной планировки одному игроку рынка тяжело достичь максимального покрытия
3	Подвижной состав	Большой выбор моделей для формирования парка такси в соответствии с выбранной стратегией бизнеса	Специализированный подвижной состав во многих странах мира, в том числе и в России не выпускается
4	Тяговые средства	Использование серийных изделий обеспечивает низкую стоимость эксплуатации	Не отмечено
Компоненты транспортной системы по Белову-Галабурде**			
5	Транспортная сеть	Аналогично пп. 1 и 2	Аналогично пп. 1 и 2
6	Подвижной состав	Аналогично п. 3	Аналогично п. 3
7	Система управления	Меньше уровней управления, меньше точек взаимодействия с клиентом, ниже капиталоемкость	Сложнее организовать процедуры контроля
8	Трудовые ресурсы	Требования к подготовке и состоянию здоровья основного персонала (водителей) ниже, чем на других видах транспорта. Меньше дефицит кадров, чем на других видах транспорта	Большая текучесть кадров основных работников (водителей)

\* Бенсон Д. Транспорт и доставка грузов: пер. с англ. М., 1990.

\*\* Единая транспортная система: учеб. для вузов / под ред. В.Г. Галабурды. М., 1996.

www.hotels.com, служба такси Лондона признана путешественниками лучшей в мире. Опрос проводился с 11 по 28 мая 2010 г. среди 1,9 тыс. путешественников на основе таких критериев, как чистота салона такси, стоимость проезда, качество вождения, знание водителями города, их дружелюбность и безопасность поездок.

Таксисты столицы Великобритании занимают первую строчку рейтинга с 59% голосов третий год подряд. Согласно результатам опроса, лондонские таксисты являются самыми дружелюбными и лучше остальных знают свой город. При этом такси столицы Великобритании - самое дорогое в мире. Вторую строчку с 27% голосов заняла служба Нью-Йорка, которая с прошлого года поднялась в рейтинге на 10 процентных пунктов. В сообщении говорится, что нью-йоркские такси являются самыми доступными по цене. При этом пакистанские водители такси в городском районе Манхэттен признаны самыми грубыми.

В пятерку стран с самой лучшей службой такси также вошли Токио (26%), Берлин (17%), Бангкок (14%). За ними следуют Мадрид, Копенгаген, Дублин, Франкфурт и Париж. Самыми худшими таксистами стали водители Рима.

Следует отметить, что пассажирские перевозки в Лондоне и Нью-Йорке наиболее строго регламентируются городскими властями. В Лондоне этим занимается Transport for London (dep.) - [www.tfl.gov.uk](http://www.tfl.gov.uk)<sup>1</sup>, в Нью-Йорке - Комиссия по такси и лимузинам (New York City Taxi and Limousine Commission) - [www.nyctlc.gov](http://www.nyctlc.gov)<sup>2</sup>.

И в Лондоне, и в Нью-Йорке власти жестко дифференцируют такси по возможностям работы с клиентами. Так, в Лондоне подбирать клиентов "от бордюра" и на стоянках такси можно только черным лондонским такси (black cab), а в Нью-Йорке - желтым такси (yellow cab).

Деятельность такси и в Лондоне, и в Нью-Йорке лицензируется.

В Лондоне услуги такси оказывают три фирмы: London Taxi International, Hooper и Asquith. Традиционным цветом для такси выбран черный, символизирующий честь и достоинство джентельмена. Все лондонские такси (их около 22 тыс.) принадлежат самим водителям, используются автомобили только определенных моделей. Для получения лицензии водителям необходимо сдать экзамен. От них требуется детальное знание всех 25 тыс. улиц британской столицы, того, в каком порядке на них располагаются номера домов, какие крупные учреждения, увеселительные заведения, станции метро или электричек на них находятся. Номер лицензии крепится под задним номерным знаком.

Для работы в миникэб-сервисе не нужны никаких специальных лицензий (так как лицензируются не машины, а компания, представляющая, по сути, диспетчерскую службу). Обычно

это небольшая компания, с которой сотрудничают несколько десятков автовладельцев, живущих по соседству. Марка и модель машины не имеют значения. Автомобиль должен удовлетворять обычным требованиям, предъявляемым в Великобритании к подобным средствам передвижения, а его хозяин должен иметь стандартные водительские права. Экзамена на знание лондонских улиц сдавать не надо - можно пользоваться навигатором или даже спрашивать дорогу у пассажира. В общей сложности, по данным лондонской мэрии, в городе числится 48 тыс. миникэбов. Миникэб заказывается по телефону. В Лондоне таксисты сталкиваются с конкуренцией со стороны "нелегальных" водителей, однако их количество значительно меньше, чем официальных такси. Они работают в ночное время.

В Нью-Йорке такси с середины 60-х гг. XX в. имеют желтую окраску (мэрия ввела это правило для выявления нелегальных таксистов). Лицензия покупается и представляет собой номерной металлический жетон (называемый медальон), номер дублируется на боковой поверхности автомобиля и на "фонаре" Такой вид лицензии приобрела в 1937 г. для законодательного ограничения водителей такси, чтобы обеспечить стабильный заработок. Было продано 11 тыс. лицензий. В настоящее время лицензированных такси в Нью-Йорке около 13 тыс. (в компаниях кар-сервис - около 40 тыс. машин). Каждый год комиссия по такси и лимузинам решает, сколько лицензий можно дополнительно продать и сколько составят ежегодные платежи владельцев лицензий. Владелец лицензии может сдавать медальон в аренду водителям и использовать как залог при кредитовании. При сдаче в аренду лицензии она окупается за 8,5 года. Для получения прав таксиста нужно быть старше 19 лет, иметь разрешение на работу в США, сдать экзамены по географии города и элементарному английскому. Срок получения лицензии 2-4 недели, платежи примерно 500 долл. За нелегальный извоз (без прав и медальона) - арест и конфискация автомобиля.

Такси в крупнейших мировых столицах (Лондоне, Париже, Нью-Йорке) имеет достаточно сложный двуставочный тариф, с повышением в зависимости от времени суток, праздничного и выходного дня.

В Лондоне по сей день тарифы на такси утверждает парламент. Дешевым считается дневной тариф. Вечерний тариф и тариф выходного дня дороже на 15%, праздники и ночь - на 35%. Тариф двуставочный, посадка стоит 2,2 ф.ст. Принято добавлять к стоимости поездки до 10% чаевых. Услуги "миникэбсервис" стоят на треть дешевле.

В Нью-Йорке оплата услуг такси строится следующим образом: оплачивается посадка, затем в зависимости от скорости: если такси движется со

скоростью 9-12 км/ч или больше - покилометровый тариф, если такси стоит в пробке или движется медленнее чем 9-12 км/ч, - повременный тариф. В будние дни между 16.00 и 20.00 полагается еще доплата примерно 1 долл.; между 20.00 и 06.00 доплата 0,5 долл.

Такси в Париже имеют два тарифа: тариф "А" действует с понедельника по субботу с 7:00 до 19:00, а тариф "Б" (примерно в 5 раз дороже "А") действует в выходные и праздничные дни, а также ночью.

Рассмотрев подходы к организации такси в Лондоне и Нью-Йорке, можем сделать следующие выводы:

- деятельность такси находится под постоянным контролем органов власти (местного самоуправления);
- органы власти (местного самоуправления) дифференцируют услуги такси для их регулирования;
- административно (т.е. через выдачу лицензии) регулируется предложение услуги такси "от бордюра" и со стоянок, предложение такси кар-сервис регулируется рынком;
- основное внимание уделяется лицензированию такси, работающих "от бордюра" и со стоянок, строгие правила получения лицензии и система штрафов способствуют высокому уровню безопасности пассажиров;
- экономическое регулирование ценообразования производится через достаточно сложный тариф, внедрение которого невозможно без использования современных таксометров.

Российский рынок услуг такси прошел следующие этапы (посмотрим на примере Москвы)<sup>3</sup>. В 1990 г. (перед распадом СССР) в Москве было 16 000 автомобилей такси в 21 муниципальном автопарке. Теоретически из них могли родиться крупные таксомоторные частные компании. Но с прекращением финансирования со стороны органов местного самоуправления, таксопарки развалились. Водители выкупили свои "Волги" и стали нелегальными таксистами (тогда же родился используемый для их обозначения термин "бомбилы") и незарегистрированными в установленном порядке экономическими субъектами. Руководители таксопарков проиграли в конкурентной борьбе, так как расценки были выше, чем у "бомбил", фактически ликвидировали таксопарки и стали зарабатывать на сдаче площадей в аренду. В середине 90-х гг. XX в. появились первые частные диспетчерские службы, которые стали трансформироваться в компании по организации перевозок. С начала текущего десятилетия, с развитием лизингового бизнеса компании стали быстро наращивать свои автопарки, были предприняты более или менее успешные попытки создания брендов. Отмена лицензирования транспортных услуг в 2005 г. негативно

сказалась на рынке, так как фактически уравнила в правах транспортные компании и "бомбил". По оценкам экспертов, в Москве на 12 тыс. "легальных" такси приходится 40-50 тыс. "нелегальных"<sup>4</sup>; кроме этого, на заработки в столицу приезжают водители из соседних областей. Объем услуг такси в Москве оценивается экспертами в 1,2 млрд. долл.<sup>5</sup>, поэтому легко представить, сколько приходится на долю "нелегальных такси", какие налоговые доходы выпадают. Попытки регулирования рынка, принимаемые московскими властями (например, закон "О такси в городе Москве" от 2008 г. или идея создания единой диспетчерской службы), нежизнеспособны прежде всего потому, что особенности такси как транспортной услуги и передовой мировой опыт игнорируются.

Итак, в целом российский рынок услуг такси характеризуют следующие признаки:

- формально его регулируют следующие нормы: федеральный закон "Устав автомобильного транспорта", постановление правительства РФ "Правила перевозки пассажира и багажа на территории РФ", однако все эти документы детально рассматривают требования к организации деятельности такси, но не предусматривают ответственности за невыполнение этих правил;
- он не регулируется органами власти (местного самоуправления);
- имеет очень серьезного конкурента в лице неорганизованных водителей (так называемых "бомбил"), с которыми государственные органы никак не борются, перед законом "О предпринимательской деятельности" частники практически неуязвимы: чтобы привлечь водителя за незаконное предпринимательство, нужно доказать, что он не единожды осуществлял перевозки, получив за счет этого доход в особо крупном размере, т.е. не менее 200 тыс. руб.;
- клиенты в России часто осознанно делают выбор в пользу "нелегальных" водителей из-за возможности торговаться о цене.

Развитие российского рынка такси в направлении повышения качества обслуживания невозможно без действий регулятора, аналогичных предпринятым органами местного самоуправления передовых в этом отношении городов - Лондона и Нью-Йорка.

<sup>1</sup> Сайт департамента транспорта мэрии г. Лондона. URL: [www.tfl.gov.uk](http://www.tfl.gov.uk) (Загл. с экрана).

<sup>2</sup> Сайт комиссии по такси и лимузинам мэрии г. Нью-Йорка. URL: [www.nyctlc.gov](http://www.nyctlc.gov). (Загл. с экрана).

<sup>3</sup> См.: *Говорун Ю.* Шашечки наголо // Smartmoney. 2006. □ 5. С. 36-38; *Игнатова О.* Лицензия на шашечки // Рос. газ. (Центральный выпуск). 2010. 22 июня.

<sup>4</sup> *Игнатова О.* Лицензия на шашечки // Рос. газ. (Центральный выпуск). 2010. 22 июня.

<sup>5</sup> Там же.