

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VERSLO KATEDRA

Justas JASEVIČIUS

VERSLO PROCESŲ VALDYMO MAGISTRO PROGRAMA

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

VIEŠOJO TRANSPORTO ORGANIZAVIMO PROCESO
TOBULINIMAS

PUBLIC TRANSPORT ORGANIZATION PROCESS
IMPROVEMENT

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)

Doc. dr. A. Jaržemskis

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2021

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS	6
1. VIEŠOJO TRANSPORTO ORGANIZAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1 Viešosios paslaugos samprata.....	9
1.2 Viešojo transporto paslaugos samprata.....	11
1.3 Viešojo transporto organizavimo samprata	13
1.4 Atsakomybių dėl viešojo transporto organizavimo analizė	18
1.5 Viešojo transporto organizavimo proceso teorinis modelis.....	24
2. VIEŠOJO TRANSPORTO ORGANIZAVIMO PROCESO TYRIMO METODOLOGIJA	31
2.1 Metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos	31
2.2 Tyrimo eigos struktūra.....	36
2.3 Tyrimo metodika.....	37
2.3.1 Ekspertų interviu.....	37
2.3.2 Pirminių šaltinių analizė	38
2.3.3 Antrinių šaltinių analizė.....	39
2.4 Sunkumai ir apribojimai	41
3. VIEŠOJO TRANSPORTO ORGANIZAVIMO PROCESO TOBULINIMO KRYPTYS...	43
3.1 Viešojo transporto organizavimo proceso Lietuvoje tyrimo rezultatai.....	43
3.2 Atsakomybių už viešojo transporto organizavimo procesą pasiskirstymo savivaldybėse tyrimo rezultatai vertinimas	51
3.3 Užsienio šalių viešojo transporto organizavimo procesų tyrimo rezultatai	56
3.3.1 Austrijos viešojo transporto organizavimo proceso tyrimo rezultatas.....	56
3.3.2 Estijos viešojo transporto organizavimo proceso tyrimo rezultatas	60
3.3.3 Švedijos viešojo transporto organizavimo proceso tyrimo rezultatas	63
3.3.4 Užsienio šalių viešojo transporto organizavimo proceso privalumai	66

IŠVADOS.....	69
PASIŪLYMAI	71
LITERATŪRA	73
SANTRAUKA	82
SUMMARY	83
PRIEDAI	84
1 priedas. Lietuvos savivaldybių atranka pagal pervežtų keleivių skaičių 2019 m.....	84
2 priedas. Užsienio šalių atranka pagal nustatytus kriterijus.....	86
3 priedas. Už viešąjį transportą atsakingos institucijos, įstaigos ir padaliniai Lietuvos savivaldybėse.....	87

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Viešojo transporto koordinavimo rūšys	17
2 lentelė. Viešojo transporto organizavimo lygiai.....	25
3 lentelė. Viešojo transporto paslaugų pasitenkinimą analizavusių autorių tyrimų rezultatai	31
4 lentelė. Viešojo transporto institucijų valdymą analizavusių autorių tyrimų rezultatai	32
5 lentelė. Viešojo transporto paslaugų organizavimą analizavusių autorių tyrimų rezultatai	33
6 lentelė. Viešojo transporto paslaugų efektyvumą analizavusių autorių tyrimų rezultatai	34
7 lentelė. Viešojo transporto institucijų bendradarbiavimą analizavusių autorių tyrimų rezultatai	35
8 lentelė. Europos Sąjungos teisės aktai.....	43
9 lentelė. Nacionaliniai teisės aktai	44
10 lentelė. Pirkimų įstatyme veiklas nustatantys straipsniai	45
11 lentelė. Leidimo išdavimo taisyklėse veiklas nustatantys straipsniai.....	46
12 lentelė. Negautų pajamų atlyginimo tvarkos apraše veiklas nustatantys straipsniai	47
13 lentelė. Nuostolių kompensavimo tvarkos apraše veiklas nustatantys straipsniai.....	47
14 lentelė. Austrijos viešojo transporto organizavimo proceso privalumai	66
15 lentelė. Estijos viešojo transporto organizavimo proceso privalumai	66
16 lentelė. Švedijos viešojo transporto organizavimo proceso privalumai	67
17 lentelė. Užsienio šalių ir Lietuvos palyginimas.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Viešojo transporto organizavimo formos.....	15
2 paveikslas. Savivaldybių ir privataus verslo palyginimas	16
3 paveikslas. Vietinio lygmens sistemos instituciniai lygiai	22
4 paveikslas. Bendradarbiavimas regioninės agentūros perspektyva.....	23
5 paveikslas. Bendradarbiavimas valdžios politikų perspektyva	24
6 paveikslas. Viešojo transporto organizavimo lygiai.....	26
7 paveikslas. Viešojo transporto organizavimo modelis	29
8 paveikslas. Empirinio tyrimo struktūruota seka	36
9 paveikslas. Tyrimui atrinktos Lietuvos savivaldybės.....	39
10 paveikslas. Tyrimui atrinktos užsienio šalys	41
11 paveikslas. Lietuvos viešojo transporto organizavimo modelis	45
12 paveikslas. Lietuvos viešojo transporto organizavimo procesas	50
13 paveikslas. Europos Sąjungos ir Lietuvos teisės aktų ryšiai	51
14 paveikslas. Už viešojo transporto organizavimą atsakingos institucijos.....	52
15 paveikslas. Viešojo transporto organizavime dalyvaujančių institucijų ir padalinių skaičius .	52
16 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas nustatant maršrutus ir rengiant eismo tvarkaraščius	53
17 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas rengiant dokumentus viešiesiems pirkimams.....	53
18 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas skelbiant viešuosius pirkimus	54
19 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas rengiant sutartis.....	54
20 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas išduodant leidimus	54
21 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas vertinant finansines ataskaitas	55
22 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas skiriant kompensacijas vežėjams	55
23 paveikslas. Austrijos viešojo transporto organizavimo modelis	57
24 paveikslas. Austrijos viešojo transporto organizavimo procesas	59
25 paveikslas. Estijos viešojo transporto organizavimo modelis	60
26 paveikslas. Estijos viešojo transporto organizavimo procesas	62
27 paveikslas. Švedijos viešojo transporto modelis	64
28 paveikslas. Švedijos viešojo transporto organizavimo procesas	65
29 paveikslas. Austrijos, Estijos ir Švedijos viešojo transporto institucijų veiklos teritorijos.....	68

ĮVADAS

Temos aktualumas ir naujumas. Visuomenėje ir žiniasklaidoje vis dažniau pabrėžiama, kad pagrindinė valstybės ir savivaldybių institucijų funkcija – viešųjų paslaugų teikimas, todėl kaip pagrindinį viešųjų paslaugų tikslą galima įvardyti visuomenės poreikių tenkinimą. Viešosios paslaugos yra skirtos suteikti gyvybiškai svarbias socialines ir ekonomines reikmes, atsižvelgiant į esamą poreikį. Be to, jos yra labai svarbios užtikrinant sąžiningą konkurenciją verslui ir veiksmingą reguliavimą siekiant išvengti aplinkos, socialinių ir ekonominių nelaimių, tokių kaip pasaulinė finansų krizė ir globalinis atšilimas (Sinclair, 2014).

Transportas užima labai svarbią vietą kiekvienos šalies ūkio sistemoje. Keleiviniam transportui tenka svarbus vaidmuo tenkinant gyventojų susisiekimo poreikius, keliant žmonių materialinio ir socialinio gyvenimo lygį, todėl tai yra vienas iš pagrindinių veiksnių, skatinančių ekonominę ir socialinę šalies plėtrą. Institucijos ir įstaigos, dirbančios su šiuo sektoriuje veikiančiomis įmonėmis, kasdien susiduria su nuolatiniais iššūkiais, todėl turi spręsti kintančių rinkos sąlygų problemas ir atliepti vis augančius naujus vartotojų ir verslo poreikius. Visuomenė iš viešojo sektoriaus institucijų reikalauja efektyvumo, naujų veiklos formų, nuolat gerėjančių kokybinių veiklos rodiklių (Raipa, Petukienė, 2009). Deja, bet sprendžiant šiuos klausimus, mažai kas atsižvelgia į veiklos efektyvumą ir jo rodiklius. Valstybei reikia daugybės neatidėliotinių sprendimų pereiti prie procesų skaitmenizavimo, finansų ir laiko atžvilgiu ieškant efektyvesnių būdų, kaip valdyti vykdomas veiklas (Yildirim et al., 2019). Vis dažniau pastebima, kad teisės aktų nuostatų pakeitimai neturi tikėto ir laukto rezultato bei teigiamos įtakos verslui, nes sprendimai priimami neįvertinant darbuotojų efektyvumo sąlygų ir galimybių. Atsižvelgus į tai, akivaizdu, kad siekiant didinti transporto sektoriaus institucijų efektyvumą ir stiprinti darbuotojų gebėjimus, mokslininkams ir praktikams būtina daugiau dėmesio skirti verslo procesų problemoms. Itin svarbu, kad viešųjų paslaugų vertinimas būtų atliekamas analizuojant įvairius su paslaugomis susijusius procesus ir rodiklius (Urvikis, 2014).

Mokslinė problema. Viešojo sektoriaus veiklos procesų vertinimas nėra toks populiarus kaip privačiame sektoriuje veikiančių įmonių, yra per daug vertės nekuriančių operacijų, kurios turėtų būti pašalintos, todėl tai neleidžia kelti paslaugų kokybės lygio ir darbuotojų efektyvumo. Lietuvoje viešojo sektoriaus institucijų veiklos veiksmingumas, lyginant su privačiu sektoriumi, yra kur kas problematiškesnis, todėl procesų vertinimus atlieka ne visos įstaigos, o ir vertinimas ne visada būna sėkmingas ir turintis aiškius rezultatus. Dėl šios priežasties magistro darbu bus įvertinta konkrečios srities paslaugų teikimo procesas.

F. Hirschhorn et al. (2020), R. Hrelja et al. (2017), C. H. Sørensen (2018), analizuodami tarpinstitucinį bendradarbiavimą, dėmesį skyrė viešojo sektoriaus institucijoms, tačiau K. Bickerstaff et al. (2002), R. Hrelja et al. (2018), A. Paulsson et al. (2018) akcentavo viešojo sektoriaus ir visuomenės bendradarbiavimą siekiant bendrų tikslų. M. D. Leiren (2015), A. Ryzhkov (2018), C. Weckström ir M. N. Mladenović (2020) tyrė bendruosius viešojo transporto organizavimo modelius, pabrėždami institucijų dalyvavimą ir atsakomybių pasiskirstymą, o R. Hrelja et al. (2019) išskyrė problemas, su kuriomis susiduria viešasis sektorius, organizuodamas viešojo transporto paslaugas. Organizacinių rodiklių, tokių kaip kainų integracija, rizikos pasiskirstymas tarp viešojo ir privataus sektoriaus ir kt., įtakos viešojo transporto rodikliams, tokių kaip transporto rūšių pasidalijimui ar veiklai, grįstai sąnaudų susigrąžinimo principu, vertinimą atliko F. Hirschhorn et al. (2019). M. Aldenius (2018) analizavo vieną iš viešojo transporto organizavimo veiklų – viešuosius pirkimus ir konkursus, tačiau buvo pabrėžiamos bendrosios sąlygos, o ne procesinės veiklos. T. Shibayama (2017), analizavęs viešojo transporto organizavimo procesą, išskyrė ne tik atsakingas institucijas, bet ir jų atliekamas veiklas, todėl ši analize leido suprasti loginę atliekamų veiksmų seką. Autoriai J. De Vos et al. (2020), C. V. Fiorio et al. (2013), P. Kral et al. (2018), A. Mouwen ir P. Rietveld (2013), S. Singh (2017) nagrinėjo galutinį viešojo transporto organizavimo proceso rezultatą – teikiamas paslaugas vartotojams ir vertino jų pasitenkinimą paslaugomis. Apibendrinus, galima pastebėti, kad dauguma mokslinių straipsnių neanalizuoja pilno viešojo transporto organizavimo proceso, o dėmesį skiria atskiroms ir labai siauroms šio proceso dalims.

Objektas – viešojo transporto organizavimo procesas.

Magistro darbo tikslas – nustatčius esamą Lietuvos viešojo transporto organizavimo procesą, pateikti galimas jo tobulinimo kryptis.

Magistro darbo uždaviniai:

1. Atlikus viešosios paslaugos, viešojo transporto ir viešojo transporto organizavimo sampratų analizę, išskirti pagrindinius viešojo transporto organizavimo proceso ypatumus;
2. Išskyrus pagrindines kompetentingų institucijų atliekamas veiklas, sukurti teorinį viešojo transporto organizavimo proceso žemėlapi;
3. Atlikus teisės aktų analizę, apibrėžti Lietuvos savivaldybių viešojo transporto organizavimo procesą;
4. Atlikus ekspertinį savivaldybių vertinimą, nustatyti, koks atsakomybių pasiskirstymas, susijęs su viešojo transporto organizavimu, yra Lietuvos savivaldybėse;

5. Atlikus užsienio šalių atvejų analizę, nustatyti teigiamus viešojo transporto organizavimo aspektus;
6. Vadovaujantis atlikto tyrimo rezultatais, apibrėžti viešojo transporto organizavimo proceso tobulinimo kryptis.

Metodai:

- ekspertinis interviu – leidžia surinkti informaciją iš kelių skirtingų respondentų, kuri vėliau gali būti palyginama ir gauti konkretūs rezultatai;
- pirminių šaltinių analizė, kurią apima teisės aktų ir kitų aktualių dokumentų analizė – leidžia nustatyti su analizuojama paslauga susijusias veiklas ir apibrėžti šios paslaugos procesą;
- antrinių šaltinių analizė, kurią apima:
 - mokslinės literatūros analizė – leidžia atskleisti analizuojamos problemos aktualumą ir pasireiškimą kitų mokslininkų straipsniuose bei suformuoti šio tyrimo teorinį modelį;
 - užsienio šalių analizė – leidžia nustatyti užsienio šalių institucijų atliekamas veiklas, susijusias su analizuojama paslauga, ir apibrėžti šios paslaugos procesą;
- informacijos grupavimas, lyginimas ir analizavimas – leidžia tarpusavyje palyginti surinktą informaciją ir gautus rezultatus, siekiant nustatyti teigiamus ir neigiamus aspektus, kurie yra aktualūs teikiant rekomendacijas;
- grafinis vaizdavimas ir geografinė analizė – leidžia vaizdingai pateikti gautus rezultatus bei nustatyti tam tikras priklausomybes geografiniu aspektu.

Darbą sudaro 3 skyriai. Pirmame skyriuje apžvelgiama aktuali viešojo transporto organizavimo srities literatūra ir straipsniai apie viešojo transporto institucinę aplinką bei išskiriami pagrindiniai viešojo transporto organizavimo proceso ypatumai. Autoriaus nuomone, tai yra pagrindinės temos, reikalingos sukurti analizuojamos mokslinės problemos teorinį tyrimo modelį. Tai apima pirmą ir antrą šio darbo uždavinius. Antrame skyriuje apžvelgiamos naujausių tyrimų temos ir gauti rezultatai, aprašomi taikomi metodai ir atrenkami šio tyrimo subjektai. Trečiame skyriuje atliekama teisės aktų analizė, kuri apibrėžia viešojo transporto organizavimo procesą, institucijų atsakomybių analizė, kuri nustato veiklų pasiskirstymą tarp institucijų ir jų padalinių savivaldybėse, bei užsienio šalių analizė, kuri apibrėžia užsienio šalyse atsakingų institucijų atliekamas veiklas, susijusias su viešojo transporto organizavimu. Tai apima trečią, ketvirtą ir penktą šio darbo uždavinius. Pabaigoje teikiamos išvados ir pasiūlymai paslaugų organizavimo procesui tobulinti.

1. VIEŠOJO TRANSPORTO ORGANIZAVIMO PROCESO TEORINIAI ASPEKTAI

1.1 Viešosios paslaugos samprata

Šiandieninė rinka yra pilna įvairiausių paslaugų, kuriomis naudojasi visuomenė, tačiau didžioji jų dalis yra sukurta ne privačiame, o viešajame sektoriuje. Viešosios institucijos turi nuolat prisitaikyti prie kintančių vartotojų poreikių ir taip patenkinti jų gerovę, kad kiltų ne tik teikiamų paslaugų kokybė, bet ir visuomenės pasitikėjimas valstybe.

Pasak R. Brazienės ir G. Merkio (2015), viešosios paslaugos – labai svarbi sritis, kurioje funkcionuoja vietos savivaldos sprendimai. Viešųjų paslaugų teikimo ir tobulinimo klausimai aktualūs ne tik viešosios politikos, viešojo administravimo, sociologijos ir kitų sričių mokslininkams, bet ir politikams, vietos savivaldos institucijų darbuotojams.

N. Langvinienė ir B. Vengrienė (2005), analizuodamos viešosios paslaugos sąvoką, nustatė, kad tai tokios paslaugos, kurios yra teikiamos ne siekiant pelno, o norint patenkinti visuomenės poreikius. M. Arimavičiūtė (2005) papildė, kad viešąja paslauga be išimčių ir nuolat gali naudotis visi asmenys, asmenų grupės ar kiti ūkio subjektai. J. Čiburienė ir J. Guščinskienė (2008) požiūris buvo labai panašus, nes jos viešąsias paslaugas apibūdino kaip paslaugų tipus, kurių rinkos sistema neteikia ir, kad už šias paslaugas moka Vyriausybė.

Keičiantis ekonominiais ir socialiniams veiksniams, mokslininkų požiūris apie viešąsias paslaugas nekito. R. Milė ir A. Junevičius (2013) viešosios paslaugos sąvoką apibūdino kaip visų gyventojų ar verslo subjektų bendradarbiavimą su valstybe, o S. Sinclair (2014) papildė, kad šias paslaugas teikia tik valstybė, nes rinkoje nėra gaminami tokie produktai. Pasak M. Urvikio (2016), viešosios paslaugos yra viešosios valdžios subjektų organizuojamos, viešojo intereso užtikrinimui ir visuomenės funkcionavimo palaikymui būtinos paslaugos (veiklos), kuriomis teikiama nauda visiems gyventojams arba tikslinėms vartotojų grupėms. R. Brazienė ir G. Merkys (2015) suteikė daugiau aiškumo, kadangi šią sąvoką apibrėžė kaip valstybės ar savivaldybių įsteigtų specialių įstaigų ir organizacijų veiklą, teikiant gyventojams socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto, poilsio ir rekreacijos, komunalines, viešojo transporto, informacines, administracines ir kitas paslaugas.

Analizuojant naujausią mokslininkų literatūrą, pastebima, kad anksčiau suformuoti viešosios paslaugos pagrindai nagrinėjami ir taikomi šiuolaikinėje paslaugų teikimo sistemoje. Pasak V. Dalal ir S. Sharma (2019), viešosios paslaugos apima poelgius, veiksmus ir veiklą, susijusią su vyriausybės, savivaldybių ir kitų institucijų paslaugų teikimu. E. Hazelkorn ir A. Gibson (2017) teigė, kad viešosios

ir privačios paslaugos yra padalintos pagal atsakomybes, todėl viešosios paslaugos egzistuoja tol, kol jos naudingos visai bendruomenei, todėl valstybė stengiasi užtikrinti tai, ko negali privatūs interesai. Anksčiau viešosios paslaugos, teikiamos valstybės institucijų, buvo laikomos malone (paslauga), o ne valstybės pareiga. Šiandien matyti, kad šis supratimas yra pasikeitęs dėl padidėjusių lūkesčių viešosioms paslaugoms, nes vartotojai vertina paslaugų kokybę, palygindami šias paslaugas su privačiojo sektoriaus teikiamomis paslaugomis (K. E. Yildirim et al., 2019).

Apibendrinant analizuojamą literatūrą, pastebima, kad viešųjų paslaugų terminas yra abstraktus ir gali turėti begale skirtingų apibrėžimų, tačiau tam tikri aspektai yra išskiriami vienodi. Pirma, tai yra ne bet kokios paslaugos, o tik apibrėžtos ir įstatymų tvarka nustatytos paslaugos. Antra, paslaugas teikia ne bet kas, o valstybės ar savivaldybių kontroliuojamos viešosios institucijos. Trečia, paslaugomis naudojasi ne konkretūs asmenys, o visi gyventojai – nėra specialios auditorijos. Galiausiai, paslaugų tikslas nėra pelnas, o gyventojų poreikių patenkinimas.

M. Urvikis (2016), nagrinėjęs paslaugų savybes, tokias kaip neapčiuopiamumą, heterogeniškumą, teikimo ir vartojimo neatskiriamumą, kliento dalyvavimą paslaugos teikimo procese, kaupimo ir sandėliavimo nebuvimą ir nuosavybės nekeičiamumą, nustatė, kad jos būdingos tiek privačioms, tiek viešosioms paslaugoms. Esminius šių dviejų paslaugų rūšių skiriamuosius požymius lemia nevienodi teikimo tikslai. Privačios paslaugos tenkina savitus individualius ar nedidelių asmenų grupių poreikius. Tuo tarpu viešosios paslaugos yra teikiamos tam, kad būtų užtikrinti svarbiausi asmenų, kaip bendruomenės ir visuomenės narių interesai. Todėl M. Urvikis (2016) išskyrė specifinius viešųjų paslaugų požymius, leidžiančius viešąsias paslaugas atskirti nuo privačių paslaugų:

- svarbiausias tikslas – patenkinti socialinius poreikius;
- egzistuoja nuolatinis įstatymiškai įtvirtintas santykis su viešuoju administravimu, kuris formuoja paslaugą ir ją tvarko;
- tenkina žmonių grupės ar visos visuomenės interesus;
- valdymas pagal viešosios teisės principus skiria jas nuo tų, kurias teikia privačios įmonės;
- jų teikimas pradedamas ir sustabdomas administraciniu sprendimu;
- jų teikimą užtikrina valstybinės institucijos;
- egzistuoja minimali kaina, kuri turi užtikrinti išlaidų padengimą ir minimalų pelną.

Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegijos (2017) parengtame leidinyje nurodyta, kad viešosioms paslaugoms būdingos naudą visai visuomenei ar teritorinei bendruomenei duodančių – viešąjį interesą tenkinančių – paslaugų charakteristikos:

1. Paslaugos kaip grynos viešosios gėrybės. Joms būdingas neatskiriamumas ir vientisumas. Jos naudingos kiekvienam gyventojui ir už jų teikimą neįmanoma tiesiogiai imti mokėjimų. Jos naudojamos bendrai ir yra prieinamos visiems.
2. Paslaugos, kurios visiems visuomenės ar teritorinės bendruomenės nariams yra socialiai reikšmingos gėrybės:
 - 2.1. Paslaugos, teikiamos privatiems asmenims, bet duodančios „plačią“ naudą visai visuomenei ar teritorinei bendruomenei.
 - 2.2. Paslaugos yra svarbios visos visuomenės ar teritorinės bendruomenės gyvenimo lygiui, bet joms reikia tokių didelių investicijų, kad monopolinis šios paslaugos teikimas yra labiausiai tikėtinas.
 - 2.3. Paslaugos yra svarbios visuomenės ar teritorinės bendruomenės narių ar jų grupių gyvenimo kokybei, bet būtų per brangios, jei šias paslaugas teiktų privatus sektorius.

Apibendrinant, viešosiomis paslaugomis galima laikyti tas paslaugas, kurios skirtos visiems visuomenės nariams, jų teikimą užtikrina valstybės ir savivaldybių institucijos, nes tokio tipo paslaugos privačiame sektoriuje nėra teikiamos ir vartotojų poreikių netenkina. Viešosiomis paslaugomis kiekvieną dieną naudojasi daugybę žmonių, o šiame sektoriuje dirbančių asmenų skaičius Lietuvoje yra vienas didžiausių. Pokyčių tempas, keičiantis tiek vartotojų poreikiams, tiek keliamiems nacionaliniams ir tarpvalstybiniais reikalavimams, yra greitesnis nei šių paslaugų teikimo ir kitų viešajame sektoriuje vykstančių procesų atnaujinimas ir tobulinimas.

1.2 Viešojo transporto paslaugos samprata

Be viešojo keleivių pervežimo paslaugų sunku įsivaizduoti kasdienį gyvenimą, nes tai pirmojo būtinumo paslaugos, kurių identiškų pakaitalų rinkoje nėra. Šios paslaugos yra labai svarbi kiekvienos šalies ūkio šaka, kuri užtikrina šalies, jos regionų, miestų ir gyvenviečių funkcionavimą. Keleivių pervežimo paslaugos teikimas yra labiau orientuotas į socialinės funkcijos atlikimą nei į komercinį paslaugos vaidmenį (Popovas, 2012). D. van Lierop et al. (2018) taip pat akcentavo, kad viešojo transporto paslaugą daugelis šalių pripažįsta svarbiu socialiniu, aplinkosauginiu ir ekonominiu požiūriu. Tačiau dabartinis viešojo transporto naudojimas daugelyje pasaulio regionų vis dar yra daug mažesnis nei automobilių naudojimas.

Pasak C. Fiorio et al. (2013), viešasis transportas apima visas keleivių paslaugas, teikiamas visuomenei ir skirtas patenkinti vartotojų judumo reikalavimus. A. Ceder (2020) papildė, kad viešojo transporto paslauga apima tiek paprastomis, tiek autonominės transporto priemonėmis teikiamą paslaugą, kuria pervežami žmonės ar jų grupės ir kurioms ši paslauga yra prieinama už nustatytą

kainą. Viešojo transporto esmė atsispindinti jo pavadinime, nes ta pačia transporto priemone vežami žmonės, turinys skirtingą kelionės tikslą. Tokiu būdu keleiviai gali būti gabenami mažesnėmis ekonominėmis ir aplinkosauginėmis sąnaudomis, nei keliaudami atskirai. Tai yra viešojo transporto stiprioji pusė, bet ir silpnybė, nes ne visi keleiviai turi tą pačią kelionės kryptį (Stone, Mees, 2010).

Viešasis transportas gali būti apibūdinamas ir kaip tvaraus judumo mieste principas, skirtas miesto plėtrai. S. McLeod et al. (2017) teigė, kad tvarus judumas mieste paprastai apibūdina energijos vartojimo efektyvumą didinančius judėjimo modelius arba miesto transporto tinklus, kurie naudoja atsinaujinančius energijos išteklius ir, kai tai įmanoma, bendras transporto priemones, todėl per vieną keleivio kelionę išmetama mažiau šiltnamio efektą sukeliančių dujų. Šį aspektą pabrėžė ir J. De Vos et al. (2020), kuris viešąjį transportą laiko tvarių keliavimo būdu, kurį dažnai skatina vietos valdžia.

Viešasis transportas vis dažniau naudojamas įvairiems tikslams – pradedant judumo užtikrinimu ir baigiant eismo spūsčių mažinimu, tuo pačiu efektyviai naudojant finansinius išteklius (Stone, Mees, 2010). O. Alotaibi ir D. Potoglou (2018) apžvelgė investicijų į viešąjį transportą pranašumus, įskaitant geresnį mobilumą, mažesnes spūstis ir anglies dvideginio kiekį bei oro kokybės gerinimą. Autoriai pabrėžė, kad viešasis transportas iš ekonominės perspektyvos skatina ekonomikos augimą, sukuria daugiau darbo vietų ir užtikrina didesnę produktyvumą. A. Ljungberg (2010) ir T. K. Ojo (2019) pritarė panašiu mąstymu, kad viešasis transportas, palyginus su asmeninio automobilio naudojimu, susijęs su energijos taupymu, poveikiu aplinkai mažinimu, socialiniu gyventojų vienodumu ir ekonomikos augimu. Visa tai daro įtaką paslaugų kokybei, kuri susijusi su klientų pasitenkinimu, padidėjusiu įmonių pelningumu, tvaria energija ir darnia aplinka. Gyventojų naudojimas viešuoju transportu ne tik mažina gatvių ir rajoninių susisiekimo kelių apkrovimą, taip mažindamas ekologinę žalą miestams ir priemiesčiams, bet kartu yra daugelio miesto gyventojų susisiekimo priemonė, nes gaudami nedideles pajamas ne visi gali rinktis keliones privačiu automobiliu (Popovas, 2012).

Vienas iš būdų padidinti viešojo transporto rūšių dalį yra nuolatinis iššūkis išlaikyti dabartinius vartotojus ir tuo pačiu pritraukti naujų. Nors daugelis žmonių išgyvena periodus, kai reguliariai naudojasi viešuoju transportu, dažnai pasitaikančios priežastys, dėl kurių viešojo transporto vartotojai nustoja naudotis sistema, yra nepatenkinti aptarnavimu, galimybė naudotis automobiliu ar darbo vietos pakeitimas (van Lierop et al., 2018).

J. Stone ir P. Mees (2010) bei A. Ljungberg (2010) išskyrė elementus, užtikrinančius aukštą viešojo transporto paslaugų kokybę:

1. Aiški viešojo transporto tinklo struktūra – paprastumas palengvina keleivių tinklo

- supratimą ir sumažina išteklius, kuriuos organizatorius ir vežėjas turi skirti.
2. Tinkamai užtikrinama pasiūla – viešojo transporto pasiūla gali būti keičiama įvairiai. Galima keisti transporto rūšį, maršrutų tinklą, transporto priemonių skaičių ir transporto priemonės dydį, todėl šie aspektai turi būti derinami priklausomai ir nuo paklausos.
 3. Pastovus paslaugų teikimo modelis – paslaugos turėtų būti aukštos kokybės ir teikiamos nuosekliai visame tinkle visą dieną, o ne taikant skirtingus paslaugų tipus piko ir ne piko metu, taip pat naktimis ir savaitgaliais.
 4. Paskirstyta apkrova – didelis paklausos skirtumas piko ir ne piko valandomis yra problema dėl pajėgumų panaudojimo, tačiau tai galima išspręsti vykdant paklausos valdymą ir taikant skirtingų kainų politiką.
 5. Tvarkaraščių suderinamumas – norint lengvai atlikti persėdimus, organizatorius turi atkreipti dėmesį į eismo tvarkaraščius ir fizines galimybes. Patogus keleivių transporto priemonių ir rūšių pakeitimas yra įmanomas, kai visi maršrutai veikia dažnai, dažniausiai iki 10 minučių.
 6. Tinkamos įstaigos ir bilietų sistemos – bilietų kainos turi būti patrauklios ir prieinamos daugumai socialinių grupių, todėl būtinas mechanizmas, kaip gauti didesnę pajamų dalį bei kaip teisingai nukreipti subsidijas maršrutams, kurių paklausa yra mažesnė. Pasak autorių, visi miestai, sukūrę sėkmingą viešojo transporto sistemą, tai valdė per vieną atsakingą viešąją agentūrą, turinčią galią planuoti ir dalytis ištekliais visame mieste ar regione.

1.3 Viešojo transporto organizavimo samprata

Viešasis transportas yra nepaprastai svarbus miestų plėtrai ir judumui. Daugeliu atvejų paslauga yra griežtai reglamentuojama, nes mobilumo planuotojai turi spręsti įvairias problemas, įskaitant aplinkosaugos problemas ir pasekmes įvairių sektorių ekonominiams ir socialiniams rodikliams. Todėl pagrindinis klausimas valstybės vadovams yra tinkamiausios paslaugų teikimo formos nustatymas (Campos-Alba et al., 2020).

Planuoti viešąjį transportą nėra lengva užduotis, nes ji reikalauja nustatyti paslaugų kainas, maršrutus ir jų dažnumą, siekiant skatinti judumą ir įveikti sunkumus, susijusius su atitinkamos vietovės geografinėmis ypatybėmis (Daraio et al., 2016). Be to, planuotojai turi atsižvelgti į kitus politikos prioritetus, pavyzdžiui, skatinti turizmą savivaldybėje (Campos-Alba et al., 2020). Pasak R. Hrelja et al. (2017), viešojo transporto sistemų projektavimo ir planavimo principai gali atrodyti gana paprasti ir gerai žinomi. Norint sukurti viešojo transporto sistemas, reikia tvirtai integruoti regioninį

ir vietos planavimą. Tačiau viešai reguliuojamose sistemose dažnai kyla įtampa tarp regioninių ir vietos prioritetų, sprendžiant, kur teikti viešojo transporto paslaugas ir kokių lygmeniu tai turėtų būti valdoma. Autoriai atkreipė dėmesį, kad dėl institucinių reformų Vakarų Europoje ir organizacinio susiskaidymo tapo sunkiau sukurti veikiančias viešojo transporto sistemas, dėl kurių kyla įvairių koordinavimo problemų.

R. Lovelace et al. (2020) teigė, kad planuojant ir teikiant viešojo transporto paslaugas reikia skaičiuoti, modeliuoti ir prognozuoti, daugiausia dėmesio skiriant procesams. Dėl šios priežasties transporto planavimą, o ypač paslaugų modeliavimą, turėtų vykdyti ekspertai, turintys specialių žinių. Planavimo metu svarbu surasti kuo daugiau bendrų taškų, siekiant sutarimo, nes kitu atveju tai gali būti nesėkmė. R. Goodspeed (2016) pastebėjo, kad bendradarbiavimo planavimo praktikoje turėtų būti naudojamos naujos (skaitmeninės) technologijos, padedančios išlaikyti pusiausvyrą tarp ekspertų ir suinteresuotųjų šalių.

Pasak F. Hirschhorn et al. (2019), viešojo transporto organizavimą apima šeši elementai – planavimo atsakomybės nustatymas regiono ar savivaldybės lygmens institucijoje, transporto rūšių integracija, ilgalaikė didmiesčių viešojo transporto planavimo sistema, sprendimai dėl viešojo transporto finansavimo, bilietų kainos nustatymas bei rizikos pasiskirstymas tarp organizatorių ir operatorių. Įgyvendinant šios paslaugos organizavimą, bendrą viešojo transporto veikimą galima analizuoti dviem aspektais. Pirmasis aspektas yra platesnis, susijęs su visuomenės vertybėmis ir tikslais, kurių visuomenė tikisi iš viešojo transporto organizatoriaus politikos srityje. Šie tikslai iš esmės apima padidintą keleivių skaičių (tikslus, kurie priklauso nuo maksimalaus naudojimo) ir aprėptį (tikslus, kurie priklauso nuo paslaugų prieinamumo). Viešajam transportui yra svarbios tokios vertės kaip efektyvumas, prieinamumas, saugumas ir kt. Antrasis veiklos aspektas susijęs su tų tikslų pavertimu kiekybiniais rodikliais. Pagrindė tai yra veiklos rodikliai, pavyzdžiui, keleivių skaičius, vidutinis atstumas iki viešojo transporto stotelės ar išmetamų teršalų kiekis. Rodiklio ar rodiklių rinkinio pasirinkimas kiekvienam veiklos tikslui įvertinti skiriasi, o tokių rodiklių nustatoma daugiau kaip 400 (Hirschhorn et al., 2018; Hirschhorn et al., 2019).

A. Dementiev ir H. Han (2020), analizuodami viešojo transporto reguliavimo režimus, išskyrė 5 pagrindines formas: 1) viešoji monopolija; 2) reguliuojama monopolija; 3) nereguluojama monopolija; 4) užsakomųjų paslaugų teikimas; 5) konkurencija rinkoje.

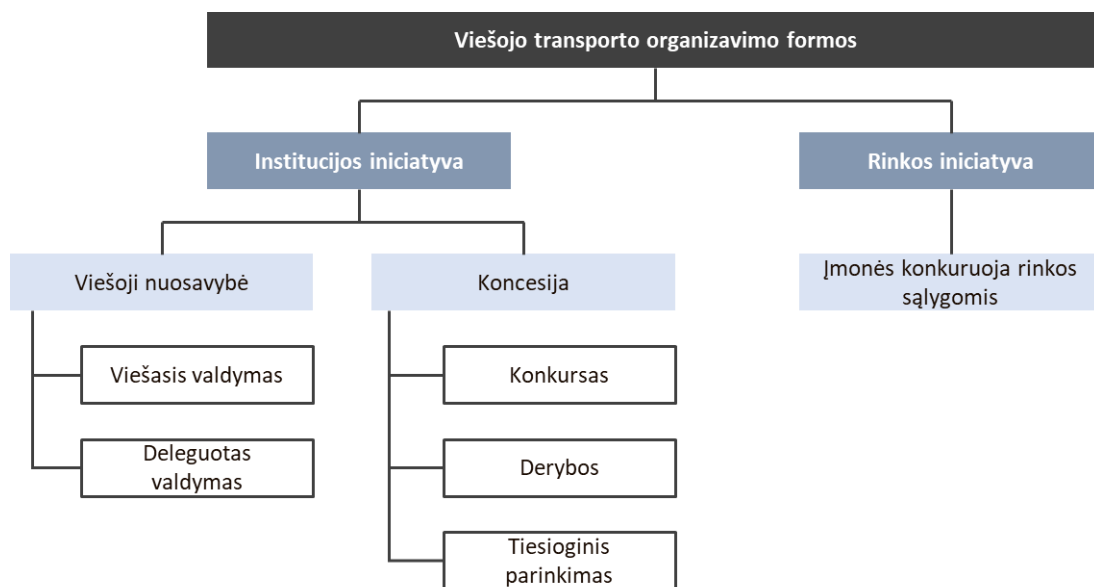
Viešoji monopolija apibūdinama kaip valdžios iniciatyva, kai įmonę paverčia vieninteliu paslaugų tiekėju ir kai jokia grėsmė dėl veiklos rinkoje negresia dėl teisinio reguliavimo. Visas transporto priemones ir kitus įrenginius valdo valstybė, kuri taip pat teikia viešąsias subsidijas, nes ši

paslauga yra socialinė būtinybė. Reguluojama monopolija laikoma korporaciniu vienetu, kurio vienintelis akcininkas yra valstybė. Ji valdo valstybės valdomą turtą ir bendrauja su reguliavimo institucija. Būdama de facto monopolija, ji turi paskatų manipuluoti savo sąnaudų parametrais, siekdama gauti didesnes išlaidų susigrąžinimo subsidijas. Tokiu atveju reguliavimo institucija prižiūri įmonės veiklą, nustato kainas ir stebi finansinius rodiklius. Pasak autorių, nereguliuojamos monopolijos reglamentavimas literatūroje dar nėra tinkamai nagrinėjamas.

Užsakomosios paslaugos, susijusios su viešojo transporto paslaugomis, yra parenkamos konkurso būdu arba sudaromos pagal sutarčių sudarymo mechanizmus. Ši forma suteikia daugiau laisvės transporto operatoriams, tačiau yra inicijuojamo atsakingų institucijų. Konkurencinė rinka pasireiškia tuomet, kai dėl patekimo į rinką sąlygų panaikinimo atsiranda savarankiškos pelningos paslaugos (Dementiev, Han, 2020).

C. Zhang et al. (2018) nustatė, kad rinkos konkurencija yra reikšmingai susijusi su techniniu viešojo transporto operatorių efektyvumu, todėl turėtų būti sukurta konkurencinga rinkos struktūra, siekiant dar labiau pagerinti rinkos mechanizmą ir padidinti viešojo transporto paslaugų efektyvumą. Autoriai taip pat nustatė, kad monopolinė, integruota viešojo transporto paslaugų organizacija yra susijusi su didesniu vartotojų pasitenkinimu.

M. Aldenius (2018), taip pat analizavęs viešojo transporto organizavimo formas, išskyrė 2 kryptis, kur viešojo transporto paslaugos organizuojamos atsakingos institucijos iniciatyva arba nustatomos ir kyla rinkos iniciatyva (žr. 1 paveikslą).



1 paveikslas. Viešojo transporto organizavimo formos

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis M. Aldenius (2018)

Viešojo transporto organizavimas institucijos iniciatyva suteikia institucijoms strateginę atsakomybę ir galią apibrėžti transporto paslaugas ir pasirinkti efektyviausius operatorius, kurie teiktų apibrėžtas paslaugas (Aldenius, 2018).

Kalbant apie rinkos liberalizavimą, tai reikia aiškinti labiau kaip dinamišką procesą, o ne kelių iš anksto apibrėžtų atvejų veikimą. A. Zatti (2012) teigė, kad nėra įmanoma pereiti nuo visiškai viešos prie visiškai privataus sektoriaus nuosavybės struktūros.



2 paveikslas. Savivaldybių ir privataus verslo palyginimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A. Zatti (2012)

Vykdydamos vidaus reguliavimą, kompetentingos institucijos dėl technologinių priežasčių, informacijos stokos ir didelių sandorių išlaidų priima visus sprendimus pagal administracinę veiklą, jų nedeleguodamos. Šis organizavimo metodas apima tik vietinių interesų atstovavimą ir teisiškai atskirto subjekto valdymą, kuris valdomas ir griežtai kontroliuojamas tos pačios institucijos. Pasak A. Zatti (2012), siekiant geriausių rezultatų, pirmiausia operatoriai turėtų būti (bent jau iš dalies) atskirti nuo organizuojančios institucijos ir turėti šiek tiek lankstumo galimybių, susijusių su pagrindiniais valdymo elementais – išmaniosios technologijos, taktinio ir operatyvinio lygmens sprendimai, biudžetas ir kt. Taip pat, savivaldybės ir privatus verslas turėtų bendradarbiauti, kad viešojo ir privataus sektorių operatoriai leistų organizuojančiai institucijai maksimaliai išnaudoti įmonių įgūdžius ir patirtį, didinti veiklos lankstumą ir padalinti veiklos rizikas.

Literatūroje analizuojant organizavimo sąvoką, pastebėta, kad užsienio šalių mokslininkai naudoja ir koordinavimo sąvoką, kalbėdami apie viešąjį transportą ir organizavimo galimybes. Pasak C. Sørensen ir F. Longva (2011), apibūdinant koordinavimo sąvoką įprasta naudoti rinkos, hierarchijos ir tinklo sąvokas. Rinkoje koordinavimas pasiekiamas per „nematomą ranką“, hierarchijoje koordinavimas pasiekiamas per autoritetingą įsakymų ir reikalavimų sistemą, o tinkle – koordinavimas pasiekiamas abipusiu pasitikėjimu. Rinkos, hierarchijos ir tinklo sąvokomis galima apibūdinti ir išanalizuoti viešojo transporto organizavimą ir koordinavimą, o naudojant šias sąvokas

būtų galima klasifikuoti naudojamus mechanizmus.

Rinkos ir hierarchijos sąvokos taip pat taikomos viešojo transporto literatūroje, nors tai yra mišrios formos. Tarp rinkos ir hierarchijos išskiria daugiau nei keturiasdešimt viešojo transporto organizavimo režimų, populiariesni iš jų – atvira rinka, sutartys ir konkursai bei vidaus sandoriai (Sørensen, Longva, 2011).

1 lentelė. *Viešojo transporto koordinavimo rūšys*

Koordinavimo rūšis		Apibrėžimas	Koordinavimo forma
Organizacinis koordinavimas	Susijungusios organizacijos	Koordinavimas pasiektas sujungiant organizacijas į vieną didelę organizaciją	Hierarchija
	Naujos bendros organizacijos	Koordinavimas pasiektas steigiant naujas bendradarbiaujančias organizacijas	Hierarchija ir tinklas
	Prisitaikančios organizacijos	Koordinavimas pasiektas perimant organizacines struktūras kitoms organizacijoms	Tinklas ir rinka
Sutartinis koordinavimas		Koordinavimas pasiektas pagal sutartį, nurodant, kaip koordinavimas vyksta	Rinka
Partnerystės koordinavimas		Koordinavimas pasiektas kuriant savanoriškas partnerystes	Tinklas
Diskursinis koordinavimas		Koordinavimas pasiektas keičiant neigiamus vaizdus ir žodžiu pabrėžiant koordinavimo poreikį	Tinklas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis C. Sørensen ir F. Longva (2011)

Autorių išskirtos koordinavimo rūšys yra susijusios su pagrindinėmis rinkos, hierarchijos ir tinklo sąvokomis. Taigi aukščiau pateiktoje lentelėje organizacijų koordinavimas, sutarčių koordinavimas ir partnerystės koordinavimas suponuoja pagrindinius hierarchijos, rinkos ir tinklo koordinavimo formų bruožus.

Apibendrinus, A. Dementiev ir H. Han (2020) analizavo tinkamiausias viešojo transporto organizavimo formas esant skirtingai rinkos paklausai. Kai rinkos paklausa yra pakankamai didelė, kad ją galėtų patenkinti dvi (ar daugiau) konkuruojančios įmonės, politikos formuotojai renkasi reguliavimo panaikinimą. Šis panaikinimas sumažina patekimo į rinką kliūtis, todėl tai pritraukia naujus dalyvius. Tokiu būdu tikimasi, kad privataus sektoriaus įmonės priims sprendimus, leidžiančius didinti šio sektoriaus pelningumą, nes taupydama mokesčių mokėtojų pinigus valstybė neturi galimybių skirti papildomo finansavimo. Kai rinkos paklausa yra per maža kelioms įmonėms, bet pakanka vienos, kad būtų galima gauti pelno, valstybė gali turėti dvi alternatyvas. Viena vertus, žemų institucinių pajėgumų valstybės galėtų laikytis politikos, leisdamos nereguliuojamam monopoliui užimti visą rinką. Visos veiklos teisės, investavimo įsipareigojimai, rinkos rizika būtų perduodama vienai įmonei. Kita vertus, instituciškai labiau subrendusios valstybės galėtų pasirinkti konkurencinę rinką, kur išliktų stipriausi.

1.4 Atsakomybių dėl viešojo transporto organizavimo analizė

Viešojo transporto organizavimas ir atsakomybių pasiskirstymas tarp institucijų, pasak T. Shibayama (2017), yra vienas iš svarbiausių viešojo transporto aspektų dėl daug darbo reikalaujančios veiklos ir masinio jos pobūdžio. Paprasta ir lengva viešojo transporto sistema gali pritraukti daugiau potencialių keleivių, siūlydama geresnę vartotojo patirtį. Viešojo transporto kontekste organizacinio sudėtingumo lygis per pastaruosius 20 metų padidėjo. Dėl struktūrinių reformų, dažnai paremtų neoliberaliais rinkos santykių ir naujo viešojo valdymo idealais, atsakomybė už viešojo transporto sistemas Europos šalyse buvo padalinta tarp įvairių viešųjų ir privačių organizacijų (Paulsson et al., 2017). F. Pettersson ir R. Hrelja (2020) pabrėžė, kad dėl institucinių reformų ir organizacinio susiskaidymo tapo sunkiau sukurti pilnai veikiančias viešojo transporto sistemas, kadangi dėl šių sąlygų gali kilti koordinavimo problemų, pavyzdžiui, tarp viešojo transporto institucijų, operatorių ir vietos valdžios institucijų. Apibendrinus, galima teigti, kad viešojo transporto paslaugų organizavimui būdingas sudėtingumas dėl jame dalyvaujančių kelių organizacijų, plataus ekspertų bei suinteresuotųjų šalių rato, kuris dažnai turi skirtingą požiūrį.

Norint suplanuoti ir įgyvendinti efektyvų viešąjį transportą, reikia organizacijų, turinčių skirtingas atsakomybes ir skirtingą valdymą, paremtą racionalumu. Todėl labai svarbu sėkmingai bendradarbiauti kelioms organizacijoms, kurių kiekviena turi savo biudžetą ir atsakomybės sritį, tačiau siekia bendrų tikslų ir įgyvendina bendrus prioritetus (Pettersson, Hrelja, 2020).

F. Hirschhorn et al. (2018) nustatė kelis svarbius organizacinius bruožus – valstybės prerogatyva yra teikti viešojo transporto paslaugas arba leisti kitiems tai daryti, turi būti nustatytas reguliavimo galių pasidalijimas tarp skirtingų valstybės valdymo lygių. Valdžios institucijos, pasak F. Pettersson ir R. Hrelja (2020), paprastai išlaiko galią apibrėžti transporto paslaugas, o viešojo transporto kontrolė yra padalinta keliose viešosiose organizacijose. Taip pat tokie elementai, kaip skirtingi sutarties sudarymo mechanizmai, rizikų pasiskirstymas, valdžios institucijų ir veikiančių bendrovių santykiai ar finansiniai klausimai dažnai analizuojami moksliniuose straipsniuose (Hirschhorn et al., 2018; Pettersson, Hrelja, 2020).

F. Hirschhorn et al. (2020) pastebėjo, kad literatūroje, analizuojančioje elementus strateginiu lygmeniu, įvertinama, kaip keleivių ratą ar vartotojų pasitenkinimą gali paveikti pasirinkimas tarp viešojo transporto rinkos organizavimo su atviru operatorių patekimu ir sistemos, kurioje valstybė pasilieka teisę inicijuoti paslaugas. Elementų analizė taktiniu lygmeniu rodo, kad planavimo užduočių integravimas visapusiškoje organizacijoje, valdant kelias transporto rūšis vietovėje, ir politikos įgyvendinimas yra nuoseklesnis ir išvengiama žalingos konkurencijos tarp skirtingų rūšių.

Pasak T. Rye et al. (2018), institucinė analizė gali būti atliekama remiantis pagrindinėmis tradicijomis: ekonomikos, kuri susijusi su institucijų kaštų valdymu, ir sociologijos, kuris paprastai skirstoma į tris tipus: racionalaus pasirinkimo, sociologinį ir istorinį. Sociologijos aspektą pritaikė ir F. Hirschhorn et al. (2020), analizuodami viešojo transporto institucijas. Sociologijos institucinės analizės tipai:

- Racionalaus pasirinkimo – institucijos laikomos rinkos elgsenos rezultatu, daugiausia dėmesio skiriant sandorių sąnaudų mažinimui ir institucinių veiksnių ir kilusių problemų sprendimui, o tai reiškia, kad racionalus pasirinkimo tipas sutampa su ekonomine tradicija. Autoriai priduria, kad institucijos vadovaujasi neoficialiais apribojimais (sankcijos, papročiai, tradicijos ir elgesio kodeksai) ir formaliomis taisyklėmis (konstitucijos, įstatymai, nuosavybės teisės).
- Sociologinis institucionalizmas apima oficialias taisykles ir normas, simbolių sistemas ir kognityvinius scenarijus, kurie įrėmina ir vadovauja žmogaus veiksams. Nėra gilinamasi į skirtingas institucijų sampratas, o institucijos tik skirstomos į oficialias ir neoficialias institucijas. Sociologinis institucionalizmas susijęs su kultūriškai pagrįstais aspektais, paremtais pasitikėjimu, bendradarbiavimu ir autoritetu.
- Istorinis institucionalizmas institucijas apibrėžia kaip formalią ir neformalią tvarką ir konvencijas, pradedant konstitucinės tvarkos taisyklėmis ir baigiant profesinių sąjungų santykius reguliuojančiomis konvencijomis. Šis tipas analizuoja istoriškai susiklosčiusių skirtingų socialinių ir ekonominių veikėjų bei grupių sąveikas, konfliktų ir derybų rezultatus.

Literatūroje gana aktuali tema yra viešojo transporto įmonių nuosavybė, daugiausiai lyginant viešojo ir privataus sektorių įmones tarpusavyje. C. Zhang et al. (2018) teigė, kad viešojo transporto paslaugų organizacinės formos pasirinkimas yra nulemtas viešojo transporto paslaugų efektyvumo skirtumų. Tačiau kyla ginčų dėl skirtingų organizacinių formų viešojo transporto paslaugų efektyvumo skirtumų. Anot U. Arrigo ir G. Di Foggia (2015), viešojo sektoriaus įmonės gali susidoroti su daugeliu, neaiškių ar prieštaringų finansinių ir socialinių klausimų, jos turi aiškią teisinę formą ir hierarchinę struktūrą, kuri nustato privalomą veiklų pasiskirstymą. Tai galima paaiškinti tuo, kad administracinius įmonės veiksmus viešojo transporto organizavimo srityje reguliuoja griežtos taisyklės ir procedūros. P. Garrone et al. (2013) pabrėžė, kad valdymo diskrecija, sprendžiant įvairius klausimus, yra reikšmingas savivaldybių įmonių neefektyvumo šaltinis. Nors privačiose įmonėse dominuoja asmeninė valdžia, kaip apibrėžia U. Arrigo ir G. Di Foggia (2015), viešosiose

organizacijose vyrauja beasmenis autoritetas, susidedantis iš rašytinių taisyklių ir įstatymų bei kitų teisės aktų.

Analizuojant viešojo transporto įmonių veiklą, C. Zhang et al. (2018) išskyrė dviejų rūšių požiūrius, remiantis kitų autorių tyrimais. Viena nuomonė tokia, kad privačios įmonės, teikdamos viešojo transporto paslaugas, yra efektyvesnės nei viešosios įmonės (Kerstens, 1996; Karlaftis ir McCarthy, 1997; Megginson ir Netter 2001; Mizutani ir Urakami, 2003; Roy, 2007; Roy ir Yvrande-Billon, 2007; Ottoz ir kt., 2009; Karlaftis, 2010; Boitani ir kt., 2013). Tačiau kitas požiūris yra tas, kad privačios įmonės nebūtinai yra efektyvesnės nei viešosios įmonės (Jørgensen ir kt., 1997; Viton, 1997; Piacenza, 2001; Pina ir Torres, 2001; Filippini ir Prioni, 2003; Leland ir Smirnova, 2008; Leland ir Smirnova, 2009). C. Zhang et al. (2018), vertindamas kitų mokslininkų tyrimus, taip pat atrado, kad kai kurie mokslininkai teigia, jog mišrios nuosavybės viešojo transporto įmonių efektyvumas yra didesnis nei viešojo sektoriaus įmonių, tačiau mažesnis nei privačių įmonių. Tačiau kiti mokslininkai mano, kad mišrios nuosavybės įmonės yra efektyvesnės tiek už privačias, tiek už viešas viešojo transporto įmones.

E. Ongaro ir G. Valotti (2008) nustatė keletą veiksnių, darančių įtaką viešojo sektoriaus įmonių valdymo reformos įgyvendinimui: tradicijos, administraciniai ypatumai ir politinis poveikis; reformų paketo ir interesų koalicijos, palaikančios reformą, kūrimas; prieštaringas požiūris ir nusistatymas prieš pokyčius; valdymo pajėgumų stiprinimas atskirų viešojo sektoriaus organizacijų lygiu.

Viešojo transporto organizavime dažnai dalyvauja ir neformalios institucijos, prilyginamos asociacijoms. Pasak F. Hirschhorn et al. (2020) neformalios institucijos palengvina tikslų siekimą, didina efektyvumą ir gali sukurti ar sustiprinti paskatas laikytis oficialių taisyklių. Šios institucijos veikia pagal esamas sistemas, tačiau siekia suderinti savo interesus su oficialiomis institucijomis.

Nacionalinio, regioninio ir vietos lygmens valdymo derinys kiekvienoje šalyje yra skirtingas ir tam tikru mastu atsiranda dėl geografinių ypatumų ar gyventojų skaičiaus. Tačiau bent jau Europoje pastaraisiais metais pastebima tendencija decentralizuoti ir perduoti politinę atsakomybę nuo nacionalinio iki regioninio lygmens (Hrelja, 2017). Kai kuriais atvejais regioninio lygmens įvedimas yra bandymas panaikinti atotrūkį tarp nacionalinio ir vietos planavimo, tačiau gali būti disbalansas tarp nacionalinio noro užtikrinti regioninių planų darną šalies mastu ir bandymo sutelkti skirtingus vietos poreikius, kylančius vietos lygmenyje (van Straalen, 2014).

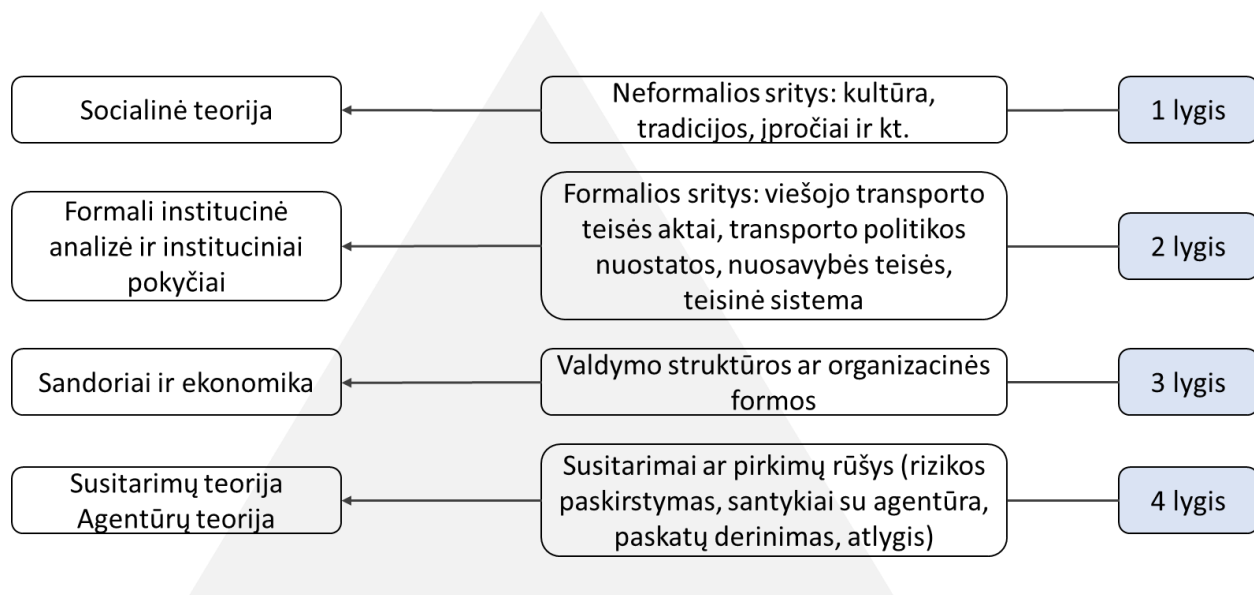
Pasak C. Fiorio et al. (2013), pastaraisiais dešimtmečiais viešojo transporto organizavimas vietiniu lygmeniu Europoje pastebimai pasikeitė. Šie pokyčiai atsirado dėl reguliavimo reformų

Europos Sąjungos lygmeniu, kurie paskatino naujų organizacinių modelių atsiradimą. Vieno iš Europos Sąjungos reglamento, skirto viešojo keleivinio transporto paslaugoms, panaikinimas suteikė laisvę pasirinkti, ar viešojo transporto paslaugos teikiamos pačių institucijų, ar paslaugos perduodamos išorės operatoriams, atrinktiems konkurso būdu.

F. Canitez (2019) teigė, kad gali būti taikomi keturi socialinės analizės lygiai, kurie leistų analizuoti viešojo transporto organizavimo institucijų ekonomiką ir aplinką. Šių lygių schema yra naudinga konceptualizuojant ir išdėstant institucinę aplinką bet kuriai organizacinei sričiai, įskaitant vietinio lygmens sistemas. 3 paveiksle pateikti vietinio lygmens sistemos instituciniai lygiai.

Remiantis naujos institucinės ekonomikos teorija, institucijos turi reikšmę, todėl yra analizuojamas santykis tarp institucinės struktūros ir bet kurios socialinės ir ekonominės sistemos veiklos rezultatų. Naujos institucinės ekonomikos teorija skiriasi nuo kitų ekonomikos teorijų tuo, kad akcentuoja institucijas kaip taisykles ir normas, įmonių ir rinkos organizacijų analizę bei jų įtaką viešajai politikai (Canitez, 2019).

Aukštesni lygiai institucinėje piramidėje daro įtaką ir varžo žemesnius lygius, o žemesni lygiai teikia grįžtamąjį ryšį aukštesniems lygiams. Nors naujoji institucinės ekonomikos teorija didžiausią dėmesį skiria 2 ir 3 lygiams, 1 ir 4 lygiai nėra visiškai nepriklausomi teorijos pagrįstų metodų sritims. Formalios sritys yra socialiai įtrauktos į neformalias sritis, tokias kaip kultūra, normos ir papročiai. Susitarimų ir pirkimo rūšių negalima visiškai atskirti nuo valdymo struktūrų ar organizacinių formų (Canitez, 2019). Autorė 2 lygį vadina institucine aplinka bei akcentuoja, kad 3 ir 4 lygius apima institucinės ir organizacinės priemonės, o tarpusavio sandoriai vyksta taip, kaip nustatyta 2 lygiu apibrėžtose taisyklėse.



3 paveikslas. Vietinio lygmens sistemos instituciniai lygiai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis F. Canitez (2019)

F. Canitez (2019), remdamasi kitų užsienio mokslininkų straipsniais, aiškino ryšius tarp skirtingų institucinių lygių, labiausiai akcentuodama pirmąjį lygmenį. Pirmasis institucinis lygmuo yra susijęs su neformaliomis sritimis, kurios apima Sanitex tokius elementus kaip socialinis kapitalas, pasitikėjimas, kultūra, normos, tradicijos, papročiai ir įpročiai. Šis lygis keičiasi ilgai, todėl reikia ilgalaikio planavimo metodų. Įpročiai ir papročiai didele dalimi formuoja keleivių transporto elgesį, išskyrus ekonominius aspektus, todėl socialinė teorija yra tinkama metodinė priemonė plėtoti teorines sistemas šio lygio reiškiniams apibūdinti ir analizuoti. Ilgalaikis įvairių dalyvių ryšys skatina bendradarbiavimą ir pasitikėjimą, o laikui bėgant dėl šių priežasčių susiformuoja savita kultūra, kasdienybė, papročiai ir įpročiai.

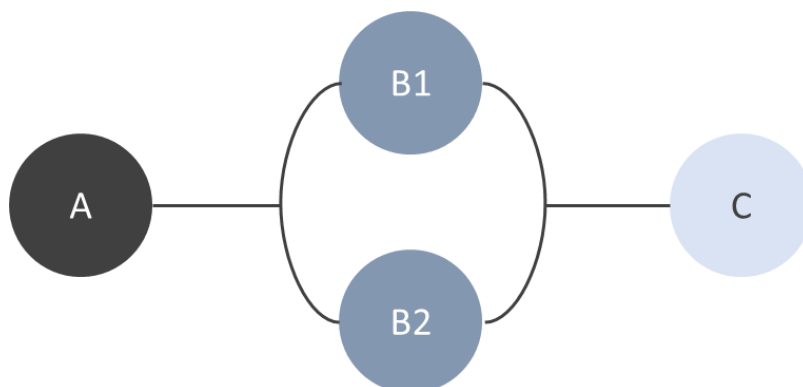
Viešojo transporto planavimas yra vienas iš pagrindinių aspektų, kuris leidžia koordinuoti investicijas į viešąjį transportą ir viešojo transporto paslaugas regiono miestuose ir tarp jų. Kai kuriose šalyse regioninės institucijos atlieka oficialesnius vaidmenis, o kitose jos gali turėti neaiškias pareigas, nacionaliniu lygmeniu vertinant kaip lengviau valdomas, o vietos lygmeniu turinčias mažai realių įgaliojimų, nes dauguma sprendimų ir finansavimo klausimų priimami vietos lygiu. Daugeliu atvejų regioninės institucijos veikia kaip mechanizmas, kuriuo vadovaujantis siekiama darnaus judumo ir horizontaliosios politikos integracijos (Hrelja et al., 2017).

Per pastaruosius du dešimtmečius pereita prie neoliberalios paradigmos, pagal kurią regionų valdžios institucijos ketina įgyvendinti ekonomikos augimo, o ne socialinio ir ekonominio valdymo bei tvarumo kryptis. Tai geriausiai gali padaryti regioninio lygmens institucijos, kadangi jas sudaro

tiek oficialios, tiek ir neoficialios organizacijos, o jų sudėti ir veiklą apibrėžia įstatymai ir kiti strateginiai dokumentai (Hrelja et al., 2017).

P. Healey (2009) ir R. Hrelja et al. (2017) teigė, kad strateginis erdvinis planavimas regioniniu lygmeniu sulyginamas su visuomenės gerovės plėtros priemone, nes miestai patiria didelį spaudimą dėl ekonominio konkurencingumo, visuomenės dalyvavimo ir atsakomybės už klimato kaitą. Autoriai pastebėjo, kad dažnai yra keliamas klausimas, kaip suskaldytoje regioninio valdymo aplinkoje sukurti miestų teritorinio vystymosi strategijas. R. Hrelja et al. (2017) teigė, kad strateginiai planai yra orientaciniai dokumentai, jie mažiau orientuojasi į faktinių sprendimų priėmimą. P. Healey (2009) sukūrė keturių punktų strategijos kūrimo pagrindą: sutelkti dėmesį, suprasti esamą situaciją, išplėsti intelektą bei sukurti rėmus ir pasirinkti veiksmus.

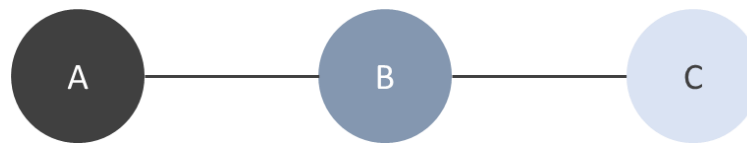
A. Paulsson (2018) analizavo kelis regioninio lygmens viešojo transporto organizavimo modelius, kurie apėmė santykius tarp valdžios politikų (A) ir regioninės agentūros darbuotojų (B) bei santykius tarp regioninės agentūros darbuotojų (B) ir viešojo transporto operatorių ir savivaldybių (C).



4 paveikslas. Bendradarbiavimas regioninės agentūros perspektyva

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A. Paulsson (2018)

4 paveiksle pavaizduotas bendradarbiavimas, kur valdžios politikai (A) oficialiai nustato tikslus ir nusprendžia dėl savivaldybių (C) paklausos ir pasiūlos kiekio (įskaitant maršrutus, transporto priemones, degalus, išmetamus teršalus ir kt.). Tai atliekama padedant valstybės tarnautojams (B1), kurie savo žiniomis bei patirtimis atlieka įvairius skaičius ir modeliavimus, o kita valstybės tarnautojų grupė (B2) atlieka administracines veiklas (konkursų organizavimas, sutarčių administravimas ir kt.) ir užtikrina paslaugų savivaldybės (C) poreikiui atitiktį. Šiuo atveju regioninės agentūros specialistai yra tarpininkai, kurie suteikia savo žinias ir kompetenciją bei plėtoja santykius tarp šalies valdžios ir savivaldybių politikų (Paulsson, 2018).



5 paveikslas. Bendradarbiavimas valdžios politikų perspektyva

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis A. Paulsson (2018)

5 paveiksle pavaizduotas bendradarbiavimas, kur valdžios politikai (A) oficialiai nustato tikslus ir nusprendžia dėl ilgalaikio planavimo tikslų, kurie priklauso nuo daugiapakopio bendradarbiavimo, pirmiausia su savivaldybių planuotojais ir valstybės tarnautojais (C). Tačiau regioninės agentūros specialistai (B) valdo ir prižiūri bendradarbiavimą su savivaldybių planuotojais (C) (Paulsson, 2018).

Rinkoje, pasak A. Paulsson (2018), valdžios politikai valdo per atstumą, nustatydami kiekybinius ir išmatuojamus tikslus kitoms institucijoms ir viešojo transporto operatoriams bei paversdami regioninių agentūrų specialistus vertimo proceso tarpininkais. Politikai nurodė specialistams nustatyti išmatuojamus tikslus, priešingu atveju būtų sunku įvertinti bendrą pažangą siekiant tvarumo tiek ekologiniu, tiek socialiniu požiūriu. Nors tai gali reikšti, kad regioninių agentūrų specialistai yra politikų įrankis, tačiau iš tikrųjų jie suteikė politikams žinių apie tikslų išmatuojamumą ir tvarumo supratimą skirtingais požiūriais.

1.5 Viešojo transporto organizavimo proceso teorinis modelis

F. Hirschhorn et al. (2020) ir T. Shibayama (2017) viešojo transporto organizavimą suskaidė į tris lygius – strateginį, taktinį ir operatyvinių:

- **Strateginis lygis** žymi aukščiausią lygį, kuris susijęs su politiniais sprendimais dėl ilgalaikės transporto politikos. Šis lygis taip pat susijęs su viešojo transporto multimodalumu, teritorijos aprėptimi ir viešojo transporto prieinamumu bei įmonių pelningumu. Autoriai teigia, kad ilgalaikis strateginis planavimas gali skatinti transporto strategijų stabilumą ir aukštos kokybės paslaugas, bet pabrėžia, kad strateginiu lygiu priimti sprendimai gali turėti įtakos ir vartotojų pasitenkinimui.
- **Taktinis lygis** apima vidutinės trukmės planavimą, susijusį su detaliomis paslaugų charakteristikomis (maršrutais, tvarkaraščiais, dažniu, tarifais, transporto priemonių dizainu ir kt.). Autoriai teigia, kad taktiniu lygiu planavimo užduočių integracija į visa apimančią organizaciją, kuriai suteikiama teisė valdyti daugelį transporto rūšių srityje, atitinkančioje pagrindinius miesto ir priemiestinius maršrutus, gali prisidėti prie nuoseklesnio politikos įgyvendinimo, tokiu būdu išvengiant žalingos konkurencijos

tarp skirtingų transporto rūšių.

- **Operatyvinis lygis** reiškia pardavimo veiklą, tokią kaip bilietų platinimas ir informacijos teikimas visuomenei ir keleiviams, ir gamybinę veiklą, tokią kaip infrastruktūros valdymas, transporto priemonių remontas ir priežiūra, taip pat įvairios personalo veiklos. Šiame lygyje atliekamais tyrimais yra nagrinėjamas ryšys tarp klientų pasitenkinimo ir tokių veiksnių, kaip paslaugų kokybės požymiai, pavyzdžiui, tvarka autobusų stotelėse, autobusų švara ir perpildymas.

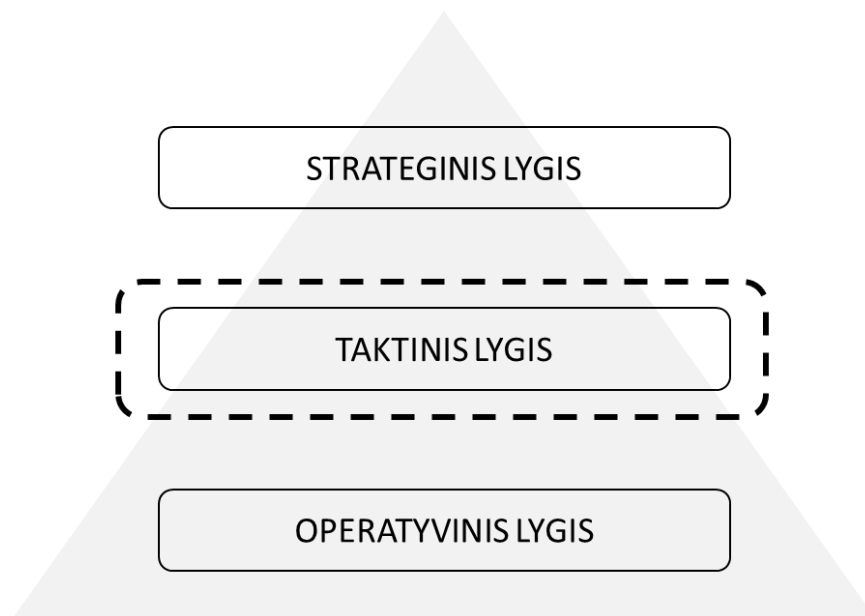
Apibendrinti viešojo transporto organizavimo lygiai pateikti 2 lentelėje.

2 lentelė. *Viešojo transporto organizavimo lygiai*

Strateginis lygis	Taktinis lygis	Operatyvinis lygis
Ką norime pasiekti?	Kokios paslaugos gali padėti pasiekti šių tikslų?	Kaip teikti šias paslaugas?
Formuoja politiką integruojant kelias skirtingas keleivinio transporto paslaugas	Planuoja maršrutus ir visą tinklą, rengia tvarkaraščius	Organizuoja efektyvias paslaugas vienam ar keliems vežėjams
Ilgas terminas (5 metai)	Vidutinis terminas (1-2 metai)	Trumpas terminas (1-6 mėnesiai)
Pagrindiniai tikslai – transporto politika, rinkos užimtumas, pelningumas Bendrosios paslaugos savybės – teritorijos aprėptis, tikslinės grupės ir multimodalumas	Konkrečios paslaugos savybės – maršrutai, tvarkaraščiai, transporto priemonės, papildomos paslaugos, įvaizdis	Bilietų pardavimas, informacijos teikimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis F. Hirschhorn et al. (2020), T. Shibayama (2017)

Apibendrinus autorių viešojo transporto organizavimo lygių išskaidymą, toliau darbe analizuojamas tik taktinis lygis dėl šiame lygyje atsakingų subjektų atliekamų veiksmų, tiesiogiai susijusių su viešojo transporto organizavimu.



6 paveikslas. Viešojo transporto organizavimo lygiai

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis F. Hirschhorn et al. (2020), T. Shibayama (2017)

T. Shibayama (2017), analizavęs viešojo transporto organizavimo veiksmus taktiniame lygyje, išskyrė šiuos dalyvius ir jų atliekamas funkcijas:

- Vyriausybė – Ministerijos ar kitos pavaldžios institucijos:
 - politikos formavimas;
 - įstatymų ir poįstatyminių teisės aktų rengimas ir taisyklių nustatymas.
- Atsakinga institucija – savivaldybės ar kitos pavaldžios institucijos:
 - maršruto trasos nustatymas;
 - stočių ir stotelių nustatymas;
 - eismo tvarkaraščio rengimas;
 - bilietų kainų nustatymas;
 - nuolaidų ir lengvatų nustatymas;
 - papildomų paslaugų apibrėžimas.
- Įmonė – vežėjas ar operatorius:
 - Valdymas:
 - žmogiškų resursų valdymas;
 - įmonės strategijos rengimas ir vykdymas.
 - Planavimas:
 - įmonės veiklos planai;

- darbuotojų darbo tvarkaraščiai;
- transporto priemonių naudojimo planai;
- remonto planai ir tvarkaraščiai;
- kontrolės planai.

T. Liu et al. (2017) teigė, kad viešojo transporto paslaugų planavimo procese yra penki pagrindiniai komponentai, paprastai atliekami nuosekliai: (1) maršruto projektavimas, (2) tvarkaraščio sudarymas, (3) transporto priemonių parinkimas, (4) vairuotojų tvarkaraščių sudarymas bei (5) stebėjimas ir kontrolė realiuoju laiku.

Viešojo transporto sektoriaus reforma vykdoma daugelyje šalių. Vienas iš tikslų – pamažu pakeisti, kad viešasis transportas būtų orientuotas į kliento poreikius, o ne tiesioginį paslaugos teikimą. Paslaugų sutartys daugeliu atvejų yra metodas, naudojamas nustatant dvišales sąlygas tarp privačių operatorių ir valdžios institucijų. Sutartys yra priemonė, skatinanti privačius ūkio subjektus natūraliai nekonkuruojančiose rinkose veikti laikantis socialinių tikslų. Viešojo transporto sutartyse galima pastebėti perėjimą prie skatinamųjų sutarčių, pagrįstų kokybės reikalavimais (Mouwen, Rietveld, 2013).

M. Aldenius (2018) išskiria šias viešojo transporto organizacines formas – rinkos iniciatyva ir valdžios iniciatyva. Rinkos iniciatyva transporto įmonėms suteikia teisę laisvai konkuruoti visais maršrutais, o svarbiausias valdžios institucijų vaidmuo yra retkarčiais skirti subsidijas atskiriems maršrutams, kurie vykdant komercinę veiklą nėra pelningi. Kitas atvejis – kai viešoji valdžia daugiausia kontroliuoja paslaugas. Valdžios iniciatyvos skirstomos į dvi grupes – valstybinė nuosavybė ir koncesija.

Koncesija gali būti teikiama konkursų būdu, derantis arba tiesiogiai atrenkant. Atsakingos institucijos turi strateginę atsakomybę ir galią apibrėžti transporto paslaugas ir parinkti efektyviausius operatorius apibrėžtomis paslaugoms teikti. Sutartys gali apimti viską, pradedant visu tinklu ir baigiant konkrečiu maršrutu. Atsakingos institucijos taip pat turi galimybę nuspręsti dėl laisvės, kurią jie nori suteikti operatoriams, laipsnio. Europos viešojo transporto organizacinė forma yra konkurenciniai konkursai, kitaip viešieji pirkimai – tai procesas, kurio metu valdžios institucijos perka darbus, prekes ar paslaugas (Aldenius, 2018).

Pasak M. Leiren (2015), į rinką orientuota reforma gali pagerinti politinį valdymą ir mokymąsi iš kitų apskričių, tuo pačiu paskatina politikus eiti prieš savo ideologijas ir skelbti konkurencinius konkursus, o ne tik deleguoti viešojo transporto kompetenciją nepriklausomoms įstaigoms.

F. Hirschhorn et al. (2020) atkreipė dėmesį į poveikį keleiviams, kuris gali atsirasti dėl

skirtingų sutarčių sudarymo mechanizmų, įskaitant konkursus, arba dėl skirtingo sutarčių tarp valdžios institucijų ir operatorių naudojimo.

Visuomenės dalyvavimas formuojant politiką ir priimant sprendimus yra vis labiau populiarėjantis reiškinys. Yra daugybę būdų, kaip visuomenė gali dalyvauti, tarp jų vieši klausymai, apklaustos, oficialūs prieštaravimai, viešas balsavimas ir piliečių forumai.

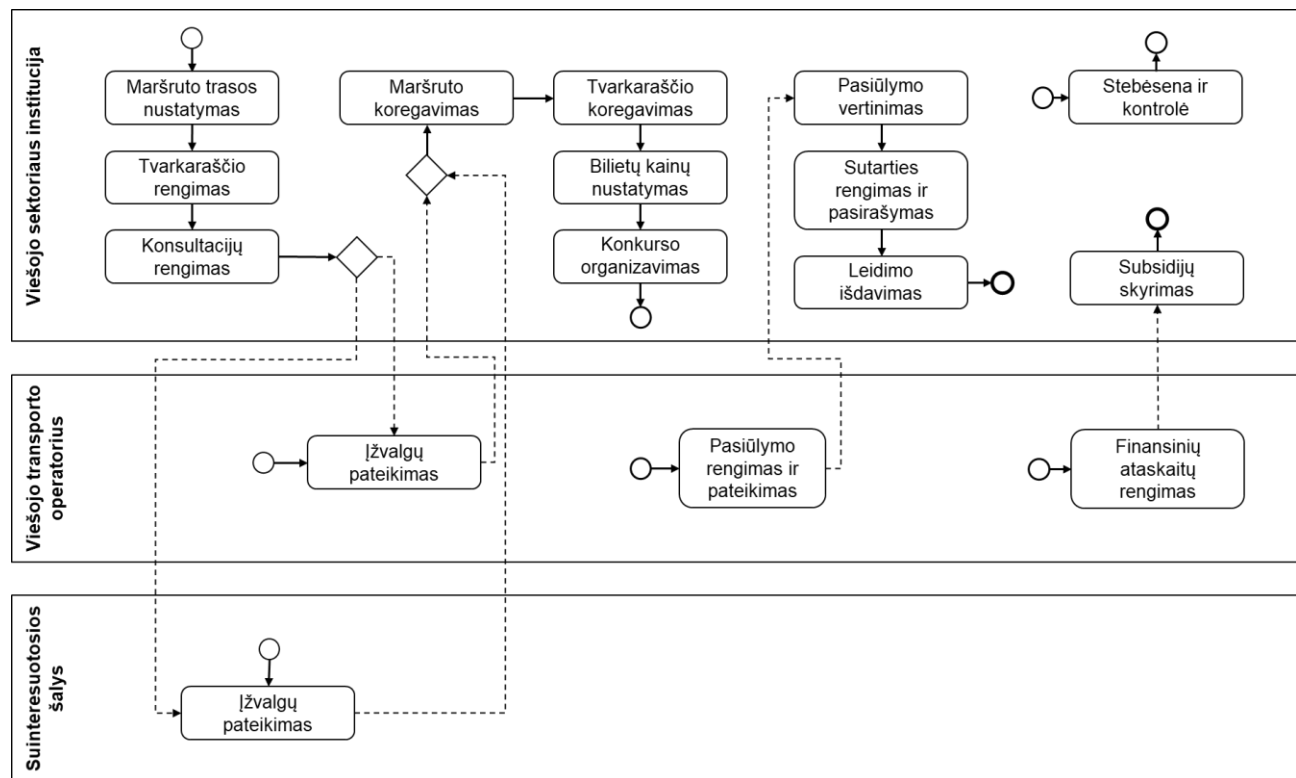
K. Bickerstaff et al. (2002) teigė, kad visuomenės tinkamas dalyvavimas priklauso nuo konkretaus naudojamų metodų taikymo ir tinkamumo. Visuomenės terminas dažnai naudojamas labai laisvai, kuris apima ne tik žmones visais skirtingais aspektais, bet ir daugybę organizacijų, turinčių tam tikrų interesų, ir suinteresuotųjų šalių. Planuojant transportą, dalyvių grupėms gali priklausyti subjektai, kurie valdo infrastruktūrą, teikia transporto paslaugas, įmonės, kurios naudojami transporto paslaugomis, ir plačioji visuomenė – dirbantys, studijuojantys, keliaujantys ir pan. A. Paulsson et al. (2018) bendradarbiavimą laiko kaip pagrindinį bruožą siekiant bendrų susitarimų ir įtvirtinant sprendimus bei prioritetus. Tinkamai veikiančio viešojo transporto plėtra priklauso ir nuo žinių apie vietos sąlygas, todėl tai dar labiau sustiprina bendradarbiavimo tarp savivaldybių ir kitų institucijų poreikį.

Skirtumai gali atsirasti tarp konsultacijų būdų, kai vietos valdžios institucijos gauna pasiūlymų ir kritikos, bet gali tiesiog atmesti tuos, kurie, jų manymu, yra netinkami ar neaktualūs, ir dalyvavimo, kai yra tam tikras valdžios persikirstymas (Gil et al., 2011). Pasak K. Bickerstaff et al. (2002), veiksmingą dalyvavimą galima pasiekti vadovaujantis šešiais pagrindiniais principais: būti įsitraukiančiu, atviru, interaktyviu, tęstiniu, prisidėti nuo proceso pradžios ir teikti grįžtamąjį ryšį. Vietos bendruomenės gali suteikti vertingos informacijos valdžios institucijoms ir taip rasti daugiau galimų sprendimų. Be to, aktyvus atitinkamų suinteresuotųjų šalių dalyvavimas gali padėti išvengti būsimų konfliktų, nes tai sukuria savininkiškumo jausmą (Gil et al., 2011). Kai žmonės turi galimybę aktyviai dalyvauti, jie jaučiasi labiau atsidaavę ir atsakingi už proceso pasekmes, taip garantuodami geresnį įgyvendinimą. Be to, visuomenės dalyvavimas stiprina demokratinę visuomenės struktūrą (Gil et al., 2011). A. Paulsson et al. (2018) patvirtino, kad bendradarbiavimas taip pat laikomas demokratinio idealu ir aukšta kokybe, planuojant ir priimant sprendimus. Skirtingų suinteresuotų grupių nuomonė svarbi priimant išmintingus, ilgalaikius ir tvarius sprendimus, kuriant sinergiją bei užtikrinant ilgalaikes investicijas.

Pasak B. de Borger ir S. Proost (2015), valstybė remia beveik visą viešojo transporto veiklą, o skiriamų lėšų dydis svyruoja nuo 10 proc. iki beveik 100 proc. Subsidijas gauna vietinio ir regioninio lygmens institucijos ir viešojo transporto operatoriai. Retai galima rasti vietos viešojo transporto

sistemas, kurias beveik visiškai finansuoja aukščiausio lygio valdžios institucijos, tačiau kai teikiamos metro ar lengvojo geležinkelio paslaugos, subsidijos skiriamos šių institucijų tokių paslaugų masto ir svarbos. Nors šalies Vyriausybė ar jos įgaliota institucija arba savivaldybė privalo teikti šias paslaugas, net jei jos yra nuostolingos, tačiau plėtojant šią sritį, reikia siekti ekonominės naudos. Vyriausybė ar jos įgaliota institucija bei savivaldybės turi užtikrinti šių paslaugų teikimą net esant komerciškai nenaudingoms sąlygoms (Popovas, 2012). Vietinio viešojo transporto organizavimo ir finansavimo funkcijos visiškai perduotos vietos savivaldybėms. Kiekvienos savivaldybės teritorijoje viešasis transportas organizuojamas skirtingai, nes nevienodos savivaldybių pajamos, savivaldybių strateginio valdymo politinis lygmuo, savivaldybės veiklos lygmuo, taip pat skiriasi savivaldybės institucijų organizacinio potencialo plėtra, galimybės samdyti gerus šios srities specialistus, rasti investavimo šaltinius autobusų parkų plėtrai ir atnaujinimui (Popovas, 2012).

Apibendrinus mokslinėje literatūroje pateiktus atsakingų institucijų ir kitų suinteresuotųjų šalių atliekamus veiksmus, galima parengti teorinį viešojo transporto organizavimo modelį, grįstą logine seka (žr. 7 paveikslą).



7 paveikslas. Viešojo transporto organizavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis, K. Bickerstaff et al. (2002), A. Gil et al. (2011), V. Popovas (2012), A. Mouwen ir P. Rietveld (2013), B. de Borger ir S. Proost (2015), M. Leiren (2015), T. Liu et al. (2017), T. Shibayama (2017), M. Aldenius (2018), A. Paulsson et al. (2018), F. Hirschhorn et al. (2020)

Viešojo transporto organizavimo modelyje atvaizduoti 3 subjektai, dalyvaujantys šiame procese – atsakingos institucijos, įmonės ir kitos suinteresuotosios šalys, taip pat ir jų atliekami veiksmai. Teorinis modelis yra koreguotas, atliktu žvalgybiniu tyrimu. Siekiant sudaryti loginę veiksmų grandinę, modelis suskirstytas į tris etapus:

- I etapas – maršruto projekto parengimas, derinimas ir konsultacijų rengimas;
- II etapas – konkursų organizavimas ir sutarties sudarymas;
- III etapas – subsidijų skyrimas ir keleivių vežimo paslaugos organizavimas.

Dauguma mokslininkų, analizuodami viešojo transporto organizavimo principus, dažnai dėmesį skyrė atskiroms jo dalims, pavyzdžiui, konkursų organizavimui, sutarčių sudarymui ar institucijų bendradarbiavimui. Tik retas, kuris į viešojo transporto organizavimo procesą pažvelgė kaip į visumą, pavyzdžiui, T. Shibayama (2017).

T. Liu et al. (2017) teigė, kad visas viešojo transporto organizavimo procesas, ypač vidutinio ir didelio masto viešojo transporto institucijoms, yra labai sudėtingas, todėl atskiros veiklos paprastai traktuojamos ir analizuojamos atskirai. Nors parengtas teorinis modelis apima visą viešojo transporto organizavimo sistemą, tačiau sistema analizuojama „juodosios dėžės“ principu, kai pirmiausia nustatomas langelių skaičius, o tuomet jų turinys bei bendrieji ryšiai tarp jų (Savaneviciene, Stankeviciute, 2010). Todėl šis modelis leidžia pažvelgti, koks iš tikrųjų yra viešojo transporto organizavimo procesas – nuo pradžių iki pabaigos.

2. VIEŠOJO TRANSPORTO ORGANIZAVIMO PROCESO TYRIMO METODOLOGIJA

2.1 Metodologinės anksčiau atliktų tyrimų tendencijos

Socialiniai ir ekonominiai visuomenės pokyčiai daro didelę įtaką viešojo transporto sistemų egzistavimui ir veikimui. Noras naudotis viešuoju transportu gali būti svarbus žmonių ketinimo keliauti viešuoju transportu rodiklis. Siekiant padidinti viešojo transporto klientų pasitenkinimą, stabilizuoti transporto efektyvumą, įgyti naujų klientų, būtina žinoti pagrindinius viešojo transporto vartotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius. 3 lentelėje pateikiami užsienio mokslininkų gauti rezultatai viešojo transporto paslaugų pasitenkinimo nustatymo srityje.

3 lentelė. *Viešojo transporto paslaugų pasitenkinimą analizavusių autorių tyrimų rezultatai*

Autorius	Rezultatai
C. V. Fiorio et al. (2013)	Šis straipsnis pateikė naujų įrodymų apie vietos viešojo transporto vartotojų pasitenkinimą 33 Europos miestuose. Buvo nustatyta, kad monopolinė, integruota paslaugų organizacija buvo susijusi su didesniu vartotojų pasitenkinimu. Ši išvada buvo statistiškai reikšminga, atsižvelgiant į daugybę aplinkybių.
A. Mouwen ir P. Rietveld (2013)	Autoriai analizavo, ar konkursai pagerina klientų pasitenkinimą viešuoju transportu. Analizė parodė, kad aptarnavimo dažnumas, atvykimas laiku, važiavimo greitis ir transporto priemonės tvarkingumas daro didžiausią įtaką pasitenkinimui konkursus organizuojančiuose regionuose.
S. Singh (2017)	Buvo siekiama įvertinti keleivių pasitenkinimą viešojo autobusų transporto paslaugomis Lankau mieste Indijoje bei ištirti paslaugų kokybės požymius, kurie daro įtaką keleivių pasitenkinimui. Atlikus tyrimą, buvo išskirti penki pagrindiniai veiksniai, kurie turėjo įtakos keleivių pasitenkinimui. Iš šių penkių veiksnių didžiausią įtaką bendram pasitenkinimui turėjo patogumas ir sauga, o kiti veiksniai – pakankama autobusų talpa, tvarkingi ir švarūs autobusai, elegantiškas autobusų ir autobusų stotelių dizainas bei prieiga prie viešojo transporto paslaugų mieste.
O. Alotaibi ir D. Potoglou (2018)	Nepaisant to, tyrimo rezultatai teigia, kad tvarus Rijado viešojo transporto sistemos veikimas pagerintų miesto judumą ir suteiktų galimybę įsidaibinti ir mokytis, stimuliuotų ekonomiką, didintų turto vertę, sumažintų nelaimingų atsitikimų skaičių, sumažintų infrastruktūros nusidėvėjimą ir su ja susijusias išlaidas bei sumažintų išmetamų teršalų kiekį.
D. van Lierop et al. (2018)	Straipsniu buvo siekiama nustatyti pagrindines strategijas, kurias būtų galima įgyvendinti siekiant padidinti vairuotojų išlaikymą. Nustatyta, kad paslaugų veiksniai, labiausiai susiję su pasitenkinimu, yra transporto priemonių švara, darbuotojų elgesys, viešojo transporto patogumas ir dažnumas, o su lojalumu – saugumas, kuriama vertė ir įvaizdis.
T. K. Ojo (2019)	Besivystančiose šalyse viešojo transporto paslaugos vertinamos prastai. Suvokiama prasta paslaugų kokybė visada reiškia, kad klientai nėra patenkinti teikiama ir suvartota paslauga. Todėl viešojo transporto operatoriai ir specialistai turėtų atsižvelgti į šiuos aspektus ir ypatybes, nes jie turi įtakos bendrai suvokiamai kokybei. Viešojo transporto operatoriai turėtų daug dirbti, kad išlaikytų ir pagerintų kitų aspektų ir savybių gerą suvokiamą kokybę.
J. De Vos et al. (2020)	Taikant matematinius ir statistinius metodus, buvo nustatyta, kad norą dažnai naudotis viešuoju transportu teigiamai veikia požiūris į viešąjį transportą ir pasitenkinimas juo, taip pat lengvas privažiavimas automobiliais ir gyvenimas kaimo vietovėse. Tai rodo, kad kaimo gyventojai yra potencialūs viešojo transporto vartotojai, kuriuos galbūt riboja gyvenimo sąlygos, ir kad persikėlimas į miesto teritorijas gali suteikti jiems galimybę padidinti viešojo transporto naudojimą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Valdžios institucijos vis labiau spaudžiamos reguliuoti asmeninio judumo pokyčius ir gyventojus skatinti rinktis tvaresnius keliavimo būdus, kurie apima didesnę viešojo transporto

naudojimą. Tačiau norint pasiekti šiuos tikslus, pirmiausia turi būti aiškiai suformuotas atsakingos institucijos vaidmuo ir užtikrintas šių institucijų valdymas. 4 lentelėje pateikiami užsienio mokslininkų gauti rezultatai viešojo transporto institucijų valdymo srityje.

4 lentelė. *Viešojo transporto institucijų valdymą analizavusių autorių tyrimų rezultatai*

Autorius	Rezultatai
R. Hrelja et al. (2017)	Autoriai apžvelgė du vietos ir regionų valdžios santykių aspektus – sprendimų priėmimo procesą, kur ir koku lygmeniu teikiamos viešojo transporto paslaugos, ir viešojo transporto integracijos planavimą. Trijų ašių sąveikos analizė atskleidė, kaip neformalios institucijos padeda regionų ir vietos valdžios institucijoms derėtis dėl oficialių, įstatymais nustatytų institucijų suvaržymų ir padeda įgyvendinti politiką ir priemones, kurios užtikrintų, kad viešasis transportas būtų laikomas gerai veikiančia sistema.
R. Hrelja et al. (2018)	Nagrinėdami operatorių ir viešojo transporto institucijų partnerystę, autoriai išklė tikslą, kuriuo siekiama iširti partnerystės, kaip būdo palaikyti gerai veikiančią viešąjį transportą, vaidmenį ir išanalizuoti darbo santykius ir darbo praktiką, kuria grindžiamos šios partnerystės. Šios partnerystės pasižymi savybėmis, kurios ankstesniuose tyrimuose buvo apibūdintos kaip santykinės ar bendradarbiavimo partnerystės, kuriose teigiama, kad socialiniai mokymosi procesai ir bendradarbiavimo savybės, tokios kaip pasitikėjimas ir bendras darbas siekiant bendrų tikslų, yra svarbūs aspektai.
A. Ryzhkov (2018)	Siekiami suprasti teigiamas ir neigiamas Rusijos sausumos keleivinio transporto organizacinės praktikos raidos tendencijas. Į bendrą tyrimo struktūrą įeina teisės aktų apžvalgos, valstybinių operatorių, privačiojo autobusų sektoriaus institucijų veiklos rezultatai ir neseniai įvykusi autobusų reforma Maskvoje. Šis tiriamasis dokumentas parodo svarbų viešojo transporto raidos besivystančiose ir pereinamosiose šalyse pavyzdį.
R. Buehler et al. (2019)	Svarbiausia išvada yra ta, kad viešojo transporto agentūra yra itin sėkmingas organizacinis modelis teikiant integruotas viešojo transporto paslaugas didelėje didmiesčio teritorijoje ir netgi už jos ribų, įskaitant visas aplinkines savivaldybes. Jos sėkmė akivaizdžiausia Vokietijoje, Austrijoje ir Šveicarijoje. Kiti sėkmės rodikliai apima padidėjusią paslaugų kokybę, didėjančią keleivių skaičių, sumažėjusius subsidijų poreikius ir bendrą viešojo transporto dalį, kuri buvo stabili arba didėjo, bendroje kelionių dalyje.
F. Canitez (2019)	Konkretus šio straipsnio tikslas yra nustatyti ir išnagrinėti institucinius viešojo transporto sistemų klausimus naujos institucinės ekonomikos požiūriu, kuris apima sandorių išlaidas, agentūrų teoriją, sutartis ir nuosavybės teises. Viešojo transporto sistemos sudėtingumui spręsti reikalinga tarpdisciplininė perspektyva, apimanti įvairias sritis, tokias kaip ekonomika, organizacijų teorija, miestų planavimas, inžinerija, politikos mokslai, teisė ir valdymas.
F. Hirschhorn (2019)	Autoriai nagrinėjo, iš ko susideda organizacinės viešojo transporto sistemų sąveikos ir išskyrė šešias kategorijas: planavimo atsakomybės integravimas į valdžios institucijas regioniniu ar miestų lygmeniu, žemės naudojimas ir transporto integracija, ilgalaikis miestų viešojo transporto planavimas, per didelis agentūros finansavimas, kainų integracija ir rizikos paskirstymas tarp vyriausybės ir operatorių. Tai daro įtaką dviem pagrindiniams veiklos rodikliams (rezultatams) – transporto rūšių padalijimui ir sąnaudų susigrąžinimui.
A. Dementiev ir H. Jin Han (2020)	Buvo nustatyti penki pagrindiniai viešojo transporto reguliavimo režimai: 1) viešoji monopolija, 2) reguliuojama monopolija, 3) nereguluojama monopolija, 4) užsakomųjų paslaugų teikimas ir 5) konkurencija rinkoje. Analizė orientuota į aiškinamą ir su politika susijusių parametru rinkinį, kurie daro įtaką tikimybei persijungti tarp reguliavimo režimų. Viešoji monopolija be išlaidų asimetrijos visada užtikrina geriausią bet kokios socialinės gerovės didinimo problemos sprendimą. Tačiau šis sprendimas nėra įmanomas grynųjų pinigų stokojančioms vyriausybėms, kurios siekia alternatyvių reguliavimo režimų, kad atitiktų biudžeto suvaržymus. Čia prasideda reguliavimo ciklas ir čia jis gali vykti dviem kryptimis.
F. Hirschhorn et al. (2020)	Autoriai atliko tyrimą, kurio tikslas nustatyti neoficialių institucijų ir įmonių pavyzdžius, kurie, kartu su oficialiomis institucijomis, daro įtaką viešojo transporto rezultatams. Rezultatai patvirtina, kad pokyčiai skatina dinamišką formalų ir neformalių sistemų sąveiką, veikdami analitinėje erdvėje, atsiveriančioje tarp oficialių ir neoficialių taisyklių, t. y. šios erdvės leidžia įvesti naujas taisykles, pašalinti galiojančias ar įgyvendinti jas naujais būdais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Sukurti efektyvias viešojo transporto sistemas, kurios pritrauktų vartotojus, yra sudėtinga užduotis, tačiau tai padarius, veiksminga viešojo transporto sistema suteiktų keliautojams greitas keliones, punktualumą, patogius persėdimus bei aiškią informaciją. 5 lentelėje pateikiami užsienio mokslininkų gauti rezultatai viešojo transporto paslaugų organizavimo srityje.

5 lentelė. *Viešojo transporto paslaugų organizavimą analizavusių autorių tyrimų rezultatai*

Autorius	Rezultatai
A. Gil et al. (2011)	Pagrindinis šio projekto tikslas buvo pateikti integruotą ir tvarų pasiūlymą, pagrįstą suinteresuotųjų šalių dalyvavimu, siekiant išspręsti aktualiausias ir sudėtingiausias mobilumo problemas mažame salų mieste. Standartinių žemės planavimo priemonių nepavyko tinkamai pritaikyti vietos lygiu Portugalijoje ir ypač salų miestuose. Norint pasiekti tvaresnę savivaldybių judumo sistemą, reikia įtraukti daug ir nevienalyčių viešųjų ir privačių suinteresuotųjų šalių. Šis didžiulis iššūkis reikalauja aukščiausio lygio strategijos, planavimo ir veiklos programavimo.
T. Liua et al. (2017)	Tvarkaraščių sinchronizavimas leidžia pagerinti viešojo transporto sistemos paslaugų kokybę teikiant gerai sujungtą, sinchronizuotą ir patrauklią paslaugą. Keleivių požiūriu siekiama maksimaliai padidinti tuo pačiu metu transporto priemonių atvykimo į intermodalinius mazgus skaičių, tuo pačiu, operatoriaus požiūriu, siekiant sumažinti transporto priemonių parko dydį. Sukurtas naujas dviejų pakopų kombinuotas optimizavimo metodas, siekiant išspręsti matematinį modelį, naudojant efektyvių tvarkaraščių rinkinį. Skaitmeniniai dviejų maršrutų rezultatai parodė, kad siūlomas modelis ir sprendimo metodas praktiškai yra veiksmingas ir gali būti pritaikytas didelio masto viešojo transporto maršrutų tinklams.
T. Shibayama (2017)	Tyrimu siekiama sukurti vaizdinę metodologiją, leidžiančią išsamiai pavaizduoti organizacines struktūras, pritaikyti šią metodiką organizacinių struktūrų evoliucijai apibūdinti, ir, galiausiai, taikyti šią metodiką, kad būtų palygintas viešojo transporto paslaugų paprastumas organizacinės struktūros požiūriu. Keturių miestų organizacinės struktūros ir jų palyginimas išryškino skirtingus vietos valdžios, kaip sistemos integratorių, išipareigojimų lygius. Diagramose įterpiant vartotojų požiūrį, vizualiai pavaizduoti ryšiai tarp skirtingų naudojimo lygių ir skirtingų organizacinių struktūrų. Ši metodika gali būti naudojama siekiant pagerinti viešojo transporto naudotojų patirtį organizaciniu požiūriu.
C. H. Sorensen (2018)	Buvo siekiama prisidėti prie šiuo metu gana menkos literatūros apie viešojo transporto koordinavimą praplėtimo. Autorius siekė pateikti naudingą keturių koordinavimo mechanizmų tipologiją, kuri yra būtina, kai reikalingas kelių viešojo transporto dalyvių koordinavimas. Tvarkaraščių planavimas yra tik viena iš analizuojamų sričių, kadangi viešajame transporte yra daug papildomų sričių, kur reikalingas koordinacinis požiūris, pavyzdžiui, siekiant užtikrinti platesnio viešojo transporto planavimo integravimą su žemės naudojimo planavimu.
R. Hrelja et al. (2019)	Siekiant suprasti, kaip pagerinti viešojo transporto sąlygas, buvo atliekama analizė, nustatant kokie yra pagrindiniai iššūkiai ir kritinės problemos kyla planuojant efektyvias viešojo transporto sistemas. Rezultatai parodė, kad iššūkiai dažnai kyla dėl tiesioginių teisės aktų rengimo ir viešojo transporto organizavimo. Šios problemos kyla dėl suskaidytų atsakomybės sričių ir dėl prieštarų dalyvių interesų, kurie smarkiai riboja jų galimybes spręsti problemas, turinčias įtakos visuomenės interesams.
R. Lovelace et al. (2020)	Atviros prieigos transporto modelių koncepcija gali padėti sukurti ateities transporto planavimo priemones, kurios būtų sukurtos taip, kad visuomenė naudotųsi šiomis priemonėmis ir netgi dalyvautų jose. Tokiu būdu jie prisidėtų prie įrodymais pagrįstos politikos ir planų. Tikima, kad atviros prieigos transporto modeliai gali išplėsti dalyvavimą planavimo procese ir padėti sukurti geresnius sprendimus transporto planavimo procese.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Analizuojant mokslinę literatūrą, pastebėta, kad valstybinės institucijos ir įmonės siekia, kad viešojo transporto valdymas būtų efektyvus. 6 lentelėje pateikiami užsienio mokslininkų gauti rezultatai viešojo transporto paslaugų efektyvumo srityje.

6 lentelė. *Viešojo transporto paslaugų efektyvumą analizavusių autorių tyrimų rezultatai*

Autorius	Rezultatai
A. Ljungberg (2010)	Straipsnio tikslas yra parodyti vietos viešojo transporto tobulinimo galimybes, kurias gali suteikti gerovės ekonominis požiūris. Buvo įrodyta, kad Linköpingo vietinėje viešojo transporto sistemoje galima padaryti gerovės gerinimo pakeitimų. Jei to paties požiūrio laikytųsi visų Švedijos apskričių viešojo transporto institucijos, mokesčių mokėtojai gautų geresnę vertę už išleistus pinigus, skirtus vietiniam viešajam transportui. Jei bent pusė iš 21 Švedijos viešojo transporto administracijos galėtų panašiai patobulinti viešąjį transportą, bendra grynoji nauda būtų iš viso 330 mln. Švedijos kronų per metus.
U. Arrigo ir G. Di Foggia (2015)	Tyrimas atskleidė, kad politika, kuria siekiama apriboti vyriausybės išlaidas ir tuo tarpu padidinti teikiamų paslaugų efektyvumą, (1) užtikrins, kad paslaugų operatoriams būtų patikėti atviri, skaidrūs ir nediskriminaciniai konkursai ir procedūros, (2) kad jie būtų prieinami visiems potencialiems operatoriams, gaunant aiškias ir pagrįstas taisykles, kad būtų laikomasi su viešąja paslauga susijusių įsipareigojimų ir supaprastintų kompensacijos nustatymo procedūrų, ir (3) tiksliai apibrėžtų konkurso objektą, kad nebūtų trukdoma dalyvauti naujiems dalyviams.
B. De Borger ir S. Proost (2015)	Šio straipsnio tikslas yra geriau suprasti viešojo transporto kainų politiką ir kokybiškus sprendimus miesto vietovėse. Vienas intriguojantis klausimas yra tai, kodėl daugelyje šalių viešojo transporto institucijos gauna gana plačią politinę paramą. Galima teigti, vyriausybės nori, kad mažos viešojo transporto kainos garantuotų mažas pajamas gaunančių žmonių, kurie negali sau leisti kitų transporto priemonių, judumą. Antras įdomus galvosūkis yra tai, kodėl tiek daug šalių renkasi vietinio viešojo transporto decentralizavimą. Buvo pastebėta, kad jei viešojo transporto organizavimas vykdomas regioniniu lygmeniu, kaina už automobilio naudojimą didėja ir spūstys keliuose mažėja, o viešojo transporto bilieto kaina taip pat mažėja.
S. McLeod et al. (2017)	Veiksmingi viešojo transporto tinklai yra suderinti ir dažni, todėl šios paslaugos naudojamos įvairiomis kelionėmis. Viešojo transporto tinklai turėtų būti užtikrinti greitas ir tiesiogines keliones tarp miestų. Maršrutai mieste turėtų sujungti miestų centrus su periferijoje esančiomis teritorijomis dėl patogumo ir greičio išlaikymo. Autoriai darė išvadą, kelių transporto rūšių sąveika turi vaidinti vis didesnę vaidmenį formuojant viešojo transporto politiką. Norint įgyvendinti tokias kryptis, reikia regioniniu lygmeniu orientuoto požiūrio ir bendradarbiavimo.
C. Zhang et al. (2018)	Tikslas buvo išanalizuoti organizacinių formų poveikį visapusiškam Kinijos viešojo transporto paslaugų veiksmingumui suinteresuotųjų šalių požiūriu. Nustatyta, kad (1) organizacinių formų poveikis visapusiškam viešojo transporto paslaugų efektyvumui yra patvirtintas, (2) viešojo transporto paslaugos, teikiamos viešojo sektoriaus, siūlo didesnę visapusišką efektyvumą nei tos, kurios teikiamos privataus sektoriaus ar mišriai, (3) viešojo transporto paslaugos, reglamentuojamos bendrųjų išlaidų sutartimis, skatina visapusiškesnę efektyvumą nei tos, kurias reglamentuoja grynųjų išlaidų sutartys ir valdymo sutartys.
C. M. Campos-Alba et al. (2020)	Šio straipsnio tikslas buvo išanalizuoti ilgalaikį įvairių miesto viešojo transporto valdymo formų efektyvumą. Tyrimo rezultatai rodo, kad tarpvyriausybiniis bendradarbiavimas yra efektyviausia ilgalaikio valdymo forma. Šios analizės rezultatai taip pat rodo, kad vidutinio dydžio savivaldybėms (tarp 5000 ir 50 000 gyventojų) tarpvalstybinis bendradarbiavimas buvo efektyviausia paslaugų valdymo forma, o tiesioginis savivaldybių valdymas buvo tinkamesnis didesnėms savivaldybėms. Šios išvados yra svarbus indėlis apie miesto viešojo transporto efektyvumą, pabrėžiant padidėjusias išlaidas, patirtas privačioms ar viešosioms įmonėms teikiant šias paslaugas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Norint suplanuoti ir įgyvendinti efektyvų viešąjį transportą, reikia bendrų organizacijų veiksmų, todėl labai svarbu sėkmingai bendradarbiauti kelioms oficialioms institucijoms, siekiant bendrų tikslų. 7 lentelėje pateikiami užsienio mokslininkų gauti rezultatai viešojo transporto institucijų bendradarbiavimo srityje.

7 lentelė. Viešojo transporto institucijų bendradarbiavimą analizavusių autorių tyrimų rezultatai

Autorius	Rezultatai
K. Bickerstaff et al. (2002)	Tikslas buvo įvertinti visuomenės dalyvavimo įtraukimą į naujausią centrinės valdžios ir vietos transporto planavimą, apžvelgiant naujausios praktikos apimtį bei politikos gairių veiksmingumą ir visuomenės dalyvavimą. Tokiu būdu buvo siekiama pateikti esamo ir potencialaus visuomenės dalyvavimo vietos transporto planavimo praktikoje analizę. Analizuojant medžiagą, buvo atsižvelgta ir į dalyvavimo veiklą, susijusią su keturiais pagrindiniais dalyvavimo proceso principais – įtraukimu, skaidrumu, interaktyvumu ir tęstinumu.
A. Paulsson et al. (2018)	Remiantis besiformuojančia literatūra, buvo išnagrinėta, kodėl ir kaip regioninės viešojo transporto institucijos bendradarbiauja su savivaldybėmis ir viešojo transporto operatoriais, planuodamos viešąjį transportą. Taip pat buvo analizuojami tokio bendradarbiavimo pranašumai ir trūkumai. Remiantis interviu su Švedijos miestų ir kitų institucijų valstybės tarnautojų pateikta informacija, buvo padaryta išvada, kad bendradarbiavimas, visų pirma, yra būdas regioninėms viešojo transporto institucijoms užmegzti ryšį su vietos savivaldybėmis, kuris leidžia vystyti jungtiniams susitarimams dėl viešojo transporto prioritetų. Antra, buvo pastebėta, kad bendradarbiavimas vyksta oficialių susitikimų metu, taip pat neoficialiuose pokalbiuose ir dialoguose su asmenimis. Galiausiai, galimi bendradarbiavimo pranašumai ir trūkumai priklauso nuo koordinuojančių dalyvių sugebėjimo įdiegti procesus, kuriuose būtų galima nustatyti planus ir kur būtų galima sukurti bendros tapatybės jausmą.
F. Pettersson ir R. Hrelja (2020)	Straipsnyje nagrinėjama, kaip sukurti veikiančią viešojo transporto sektoriaus organizacijų bendradarbiavimą. Norint sukurti bendrą problemos apibrėžimą ir susitarti, kaip elgtis bendradarbiavimo subjekto atžvilgiu, reikalingas tarpinis žingsnis. Taip pat aptariami svarbūs veiksniai, kuriuos galima laikyti pagrindinėmis bendradarbiavimo savybėmis, įskaitant sąžiningą, atvirą ir įtraukų dialogą bei finansinius ir žinių išteklius, įgaliojimus ir vadovavimo formas.. Rezultatai parodė, kad yra aiškios ribos, ką galima pasiekti ugdant pasitikėjimą, abipusę pagarbą ir kt. Pasiekus šias savybes, organizacijos sukuria geresnes sąlygas gerai veikiančiam viešajam transportui sukurti.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant mokslininkų tyrimus, galima teigti, kad:

- pasitenkinimas viešojo transporto paslaugomis turi ne tik didelę įtaką žmonių judumui, bet ir miestų bei visos šalies ekonominių ir socialinių rodiklių pokyčiams.
- viešojo transporto sistemos sudėtingumui spręsti reikalingas naujas požiūris, o tam labiausiai tinka paslaugų organizavimas regioniniu lygmeniu, nes regioninė viešojo transporto agentūra yra laikoma itin sėkmingu organizaciniu modeliu.
- iššūkiai organizuojant paslaugas dažnai kyla dėl teisės aktų prieštaravimo paslaugų organizavimo procesui, todėl turėtų būti sukurta atviros prieigos transporto modelių koncepcija, galinti sukurti ateities transporto planavimo priemones.
- efektyvi viešojo transporto sistema didina gyventojų judumą, mažina kelionės išlaidas, mažina automobilių spūstis ir išmetamą taršą.
- skirtingų suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas laiko geru dalyku, nes tai leidžia priimti bendrus sutarimus, sudaro sąlygas sukurti vienodų interesų grupę, kad viešasis transportas sėkmingai veiktų ir teiktų aukštos kokybės paslaugas vartotojų labui.

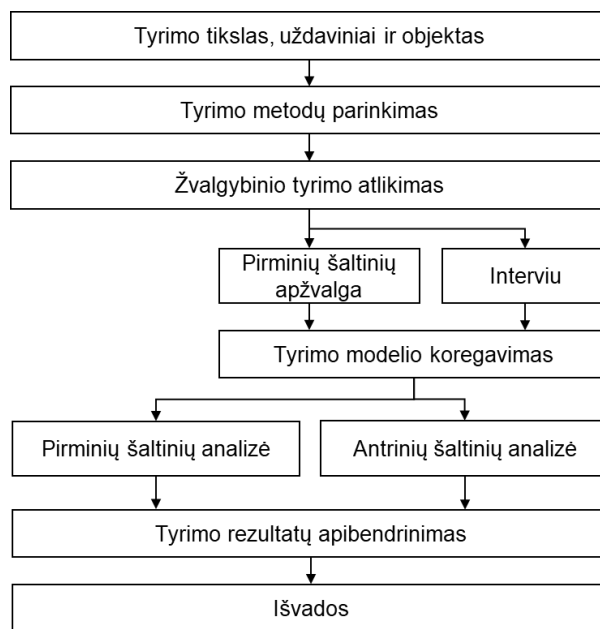
2.2 Tyrimo eigos struktūra

Tyrimo tikslas – išnagrinėti Lietuvos savivaldybių viešojo transporto organizavimo proceso ypatumus ir nustatyti šio proceso tobulinimo kryptis.

Siekiant šio tikslo, buvo suformuluoti atitinkami tyrimo **uždaviniai (etapai)**:

1. Išanalizavus Europos Sąjungos, nacionalinius ir savivaldybių teisės aktus bei kitus aktualius dokumentus, apibrėžti viešojo transporto organizavimo procesą;
2. Nustatyti viešojo transporto organizavimo procese už nurodytas veiklas atsakingas institucijas ir padalinius;
3. Išanalizavus atrinktų užsienio šalių teisės aktus, mokslinius straipsnius ir kitus aktualius dokumentus, apibrėžti šių šalių viešojo transporto organizavimo procesus;
4. Palyginti Lietuvos ir atrinktų užsienio šalių viešojo transporto organizavimo procesus, nustatant panašumus ir skirtumus;
5. Apibendrinti tyrimo rezultatus ir pateikti rekomendacijas viešojo transporto organizavimo proceso tobulinimui.

Empirinio tyrimo struktūruota seka pateikta 8 paveiksle.



8 paveikslas. Empirinio tyrimo struktūruota seka

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Tyrimas atliekamas keliais etapais. Pirmiausia atliekamas žvalgybinis tyrimas, kuris apima pirminių šaltinių apžvalgą ir interviu su savivaldybių administracijų specialistais. Remiantis atliktų tyrimų rezultatais, koreguojamas tyrimo modelis, kurio pagrindu atliekamos išsamios pirminių ir antrinių šaltinių analizės.

Tyrimo klausimas – ar yra standartizuotas viešojo transporto organizavimo procesas ir ar jis skiriasi tarp savivaldybių?

Tyrimo objektas – Lietuvos savivaldybių viešojo transporto organizavimo procesas.

Tyrimo metodologija grindžiama Europos Sąjungos, nacionaliniais ir savivaldybių teisės aktais, užsienio šalių teisės aktais, moksliniais straipsniais ir kitais aktualiais tyrimui dokumentais.

2.3 Tyrimo metodika

2.3.1 Ekspertų interviu

Atliekant žvalgybinį tyrimą, naudojamas interviu metodas, kadangi jis leidžia surinkti informaciją iš kelių skirtingų respondentų, kuri vėliau gali būti palyginama ir gauti konkretūs rezultatai. Pagrindinis ekspertų interviu tikslas – sužinoti, kaip teisės aktuose numatytos atsakomybės yra praktiškai įgyvendinamos organizuojant viešojo transporto paslaugas. Pasirinktas pusiau struktūruotas viešojo transporto srities ekspertų interviu metodas. Šis metodas leidžia užduoti dalyviams nustatytų klausimų rinkinį, tačiau leidžia kurti ir nukrypti, tyrinėti naujas kryptis ir sritis. Tokie interviu yra tinkamiausi, kai tyrimo tikslas yra suprasti sudėtingas programas ar įvykius ir kaip jie susikerta su suvokimu, įsitikinimais ir vertybėmis. Interviu, skirtingai nei dokumentai, kurių parengimas gali trukti mėnesius ar net metus, leidžia rinkti naujausius duomenis (Sovacool et al. 2018).

Tyrimas apima viešojo transporto planavimo tikslus, metodus ir valstybės tarnautojų požiūrį, susijusį su suinteresuotų šalių dalyvavimu visame procese (Bickerstaff et al., 2002). Kartais skirtinguose pokalbiuose pateikiami prieštaringi teiginiai, tačiau tai nekenkia bendrai informacijos vertei. Suformuluodami refleksyvius argumentus ir patirtį, interviu dalyviai sukuria profesinę tikrovę, kuriai jie priklauso. Kadangi pagrindinis susidomėjimas yra susijęs su viešojo transporto ekspertų perspektyvomis ir patirtimi, jų teiginiai vertinami kaip pagrįsti besiformuojančio bendradarbiavimo ir tinklo valdymo praktikos aspektai (Paulsson et al., 2018). Rengiant klausimyną, buvo atsižvelgta į nacionalinius teisės aktus ir juose nustatytas viešojo transporto organizavimo veiklas.

Apklaunami 8 asmenys (anoniminiai), atstovaujantys savivaldybių institucijoms ar jų įgaliotoms įstaigoms (Buehler et al., 2019; Hrelja et al., 2018; Leiren, 2015; Paulsson et al., 2018; Pettersson & Hrelja, 2020; Rye et al., 2018; Sørensen, 2018). Ekspertai užima įvairias pareigas – kai kurie iš jų yra aukšto rango vadovai, tačiau dauguma jų priskiriami patyrusių specialistų kategorijai, kurie turi didesnę nei 3 metų patirtį, tačiau neturi oficialiai aukštų pareigų, bet vis dar tenka kritinis vaidmuo savo organizacijoje (Paulsson et al., 2018). Kreipiamasi į atsakingų skyrių vedėjus, tačiau

jie gali deleguoti kitus specialistus, tačiau su jais bendraujama tik įvertinus jų kompetenciją ir patirtį. Savivaldybės suskirstytos į 4 kategorijas – didžiųjų miestų savivaldybės, kitų regionų centrų savivaldybės, žiedinės savivaldybės ir kitos savivaldybės. Atrinkama po 2 savivaldybes iš kiekvienos kategorijos, atsižvelgiant į geografinę jų padėtį ir užtikrinant, kad visos savivaldybės būtų iš skirtingų regionų. Atrinktos šios savivaldybės: didžių miestų savivaldybės – Kauno m. ir Panevėžio m., kitų regionų centrų savivaldybės – Tauragės r. ir Utenos r., žiedinės savivaldybės – Klaipėdos r. ir Šiaulių r. bei kitos savivaldybės – Ukmergės r. ir Varėnos r. Neturint galimybės interviu atlikti gyvai, gali būti pasitelkiamos informacinės technologijos ir interviu atliekamas telefonu ar kitu būdu (Leiren, 2015). Įvertinus epidemiologinę situaciją Lietuvoje, interviu atliekamas nuotoliniu būdu.

2.3.2 Pirminių šaltinių analizė

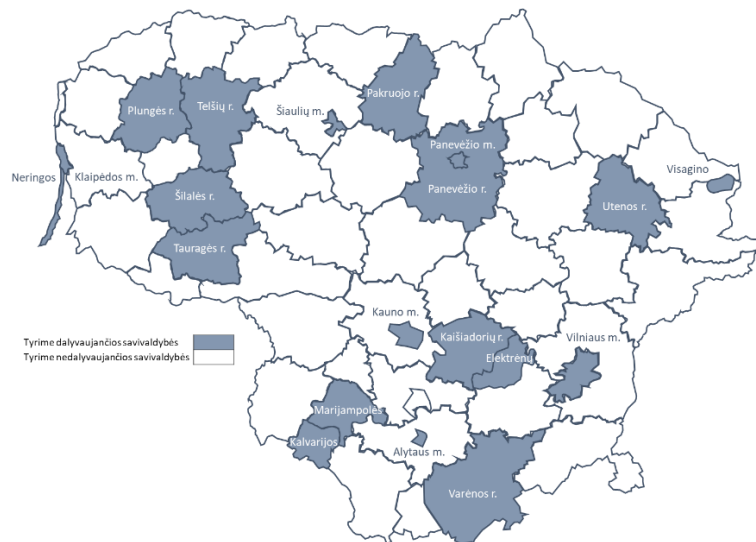
Kadangi dažniausiai viešojo transporto organizavimą įgyvendina viešasis sektorius, jo veiklą ir atsakomybes reglamentuoja nacionaliniai ir vietiniai teisės aktai ir kiti dokumentai (Aldenius, 2018; Ryzhkov, 2018), todėl vienas iš tyrimo metodų yra pasirinkta teisės aktų analizė. Analizuojant viešojo transporto organizavimą ir planavimą, dažnai naudojama dokumentų analizė (Weckström, Mladenovič, 2020). Medžiaga pagrįsta Europos Sąjungos, nacionaliniais ir savivaldybių įstatymais, poįstatyminiais teisės aktais ir strateginiais dokumentais, kitų atsakingų institucijų ir įstaigų nuostatais.

Tikslas – išskirti pagrindines kompetentingų institucijų atliekamas veiklas, susijusias su viešojo transporto organizavimu. Siekiamas rezultatas – aiškios kompetentingų institucijų atliekamos veiklos, kurios gali būti atvaizduotos procesų žemėlapyje logine seka.

Atliekant vertinimą, pirmiausia atrenkami teisės aktai, reglamentuojantys viešąjį transportą. Atranka vykdoma pasitelkiant Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerijos, savivaldybių ir Lietuvos keleivių vežimo asociacijos viešai teikiama informacija. Analizuojant įstatymus, poįstatyminius teisės aktus ir kitus dokumentus, pagrindinis dėmesys skiriamas sritims, kuriose apibrėžiami viešojo transporto organizavimo procesai. Prie kiekvieno teisinio dokumento nurodomi konkretūs straipsniai ir punktai, kurie reglamentuoja viešojo transporto organizavimo proceso veiklas.

Žvalgybinio tyrimo metu nustatyta, kad su viešojo transporto organizavimu susijusias veiklas atlieka skirtingi savivaldybių administracijų padaliniai arba funkcijos yra perduotos pavaldžioms įstaigoms. Dėl šios priežasties papildomai atliekamas atsakomybių pasiskirstymo vertinimas, siekiant nustatyti vyraujančias tendencijas. Atliekant savivaldybėse nustatytų atsakomybių vertinimą, analizuojami savivaldybių skyrių nuostatai ar joms pavaldžių įstaigų įstatai, bendraujama su atsakingais asmenimis, kad būtų nustatytas aiškus atsakomybių ir funkcijų pasiskirstymas.

Tyrimui atrenkama po 2 savivaldybes iš kiekvieno Lietuvos regiono, todėl bendrai analizuojamos 20 savivaldybių. Kadangi vienas iš labiausiai naudojamų rodiklių, vertinant viešojo transporto paslaugas, yra pervežtų keleivių skaičius, todėl savivaldybės atrenkamos remiantis Lietuvos statistikos departamento pateiktais 2019 m. duomenimis apie pervežtus keleivius savivaldybėse vietinio (miesto) ir vietinio (priemiestinio) susisiekimo maršrutais, naudojant autobusus ir troleibusus. Iš kiekvieno regiono atrenkamos daugiausiai ir mažiausiai keleivių pervežančios savivaldybės. Atrinktos savivaldybės pateiktos 9 paveiksle, o visų savivaldybių duomenys pateikti 1 priede.



9 paveikslas. Tyrimui atrinktos Lietuvos savivaldybės

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Alytaus regione analizuojamos Alytaus m. ir Varenos r. savivaldybės, Kauno – Kauno m. ir Kaišiadorių r. savivaldybės, Klaipėdos – Klaipėdos m. ir Neringos savivaldybės, Marijampolės – Marijampolės ir Kalvarijos savivaldybės, Panevėžio – Panevėžio m. ir Panevėžio r. savivaldybės, Šiaulių – Šiaulių m. ir Pakruojo r. savivaldybės, Tauragės – Tauragės r. ir Šilalės r. savivaldybės, Telšių – Telšių r. ir Plungės r. savivaldybės, Utenos – Utenos r. ir Visagino savivaldybės, o Vilniaus – Vilniaus m. ir Elektrėnų savivaldybės.

2.3.3 Antrinių šaltinių analizė

Atvejo analizė naudojama siekiant išryškinti skirtingus institucinių viešojo transporto organizavimo procesus. Metodas taip pat tinkamas šio dokumento analizei, nes jis leidžia ištirti institucinį kontekstą ir nustatyti ryšius, išanalizuoti skirtingas atsakomybes ir informacijos srautus, ieškant naujų pavyzdžių ir įrodymų, kad būtų galima įvertinti skirtingus atvejus ir juos palyginti (Hirschhorn, Velde, et al., 2020; Toshkov, 2016). Atvejų analizė leidžia naudoti empiriškai ir

praktiškai pagrįstus sprendinius, kurie kuria nuo konteksto priklausiančias žinias ir patirtį, svarbią procesų analizei (Paulsson et al., 2016; Paulsson et al., 2017; Pettersson & Hrelja, 2020). Dėl šios priežasties užsienio šalių analizė pasirinkta kaip dar vienas iš tyrimo metodų.

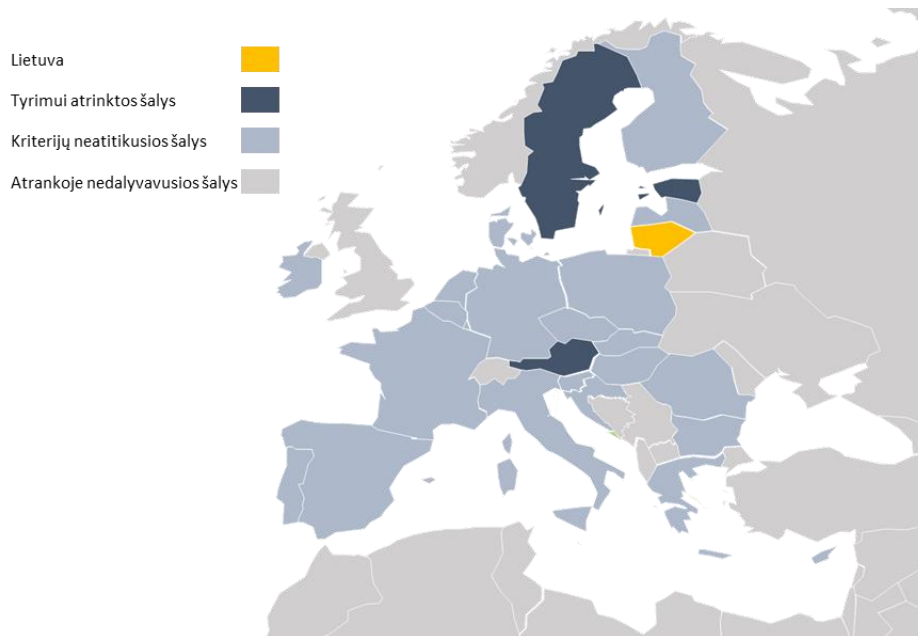
Šios analizės tikslas – išsiaiškinti užsienio šalių kompetentingų institucijų atliekamas veiklas, susijusias su viešojo transporto organizavimu, ir už šias veiklas atsakingus subjektus. Siekiamas rezultatas – nustatytos veiklos, kurios galėtų būti pritaikytos tobulinant Lietuvos viešojo transporto organizavimo procesą.

Užsienio valstybės buvo pasirinktos atsižvelgiant į geografines sąlygas (geografinę vietą ir gyventojų tankį) (Aldenius, 2018), viešojo transporto dydį (pervežtų keleivių skaičių ir autobusų skaičių) ir viešojo transporto organizavimo modelį (Shibayama, 2017). F. Hirschhorn et al. (2019), analizuodamas užsienio šalių atvejus, atsižvelgė į šalies geografinę vietą (daugiausia iš Vakarų Europos), priklausymą skirtingoms organizacijoms (konkrečiai Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija, gaunamas pajamas bei gyventojų skaičių (nuo 1,5 iki 5,5 milijono gyventojų) ir gyventojų tankį (mažesnis nei 1 500 žmonių kvadratiniam km). E. Johansson et al. (2017), analizavęs Švedijos regionų viešojo transporto organizavimą, regionus parinko siekiant įvairiapusiškumo, todėl buvo įtraukti regionai su didele darbo rinka, regionai, pervežantys didelius keleivių srautus, bei regionai, turintys kaimo pobūdžio gyvenvietes.

Remiantis kitų mokslininkų kriterijais, šiam tyrimui užsienio šalys atrenkamos atsižvelgiant į šalių priklausymą Europos Sąjungai ir, pageidautina, Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijai (toliau – EBPO), gyventojų skaičių (ne mažiau nei 1 mln. ir ne daugiau kaip 10,5 mln. gyventojų). Taip pat atsižvelgiama į bendrąjį vidaus produktą (toliau – BVP) vienam gyventojui (pageidautina panašus arba didesnis už Lietuvos rodiklį) ir didžiausią keleivių kelionių skaičių vienam gyventojui (panašus arba didesnis rodiklis nei Lietuvoje). Siekiant įvertinti, ar organizavimo procesas skiriasi priklausomai nuo šalies geografinės padėties, atsižvelgiama ir į Europos šalių suskirstymą pagal regionus. Atlikus vertinimą pagal numatytus kriterijus, nustatyta, kad tyrime analizuojami Austrijos, Estijos ir Švedijos viešojo transporto organizavimo procesai. Atrinktos šalys pateiktos 10 paveiksle, o atrankoje dalyvavusių šalių duomenys pateikti 2 priede.

Analizuojant teisinius dokumentus ir kitus antrinius šaltinius, pirmiausia nustatomas viešojo transporto organizavimo modelis, išskiriant atsakingas institucijas ir kitus juridinius asmenis, jų atliekamas funkcijas ir pavaldumo lygmenis. Taip pat apibrėžiamas viešojo transporto organizavimo procesas, nurodant atliekamas veiklas ir jas atliekančius subjektus. Siekiant šalis palyginti tarpusavyje, vertinamas teritorijos, kuriai organizuojamas viešasis transportas, dydis, atsakingų

institucijų skaičius, pavaldumo lygmuo ir atliekamų veiklų skaičius.



10 paveikslas. Tyrimui atrinktos užsienio šalys

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atvejų analizė remiasi informacija iš įvairių tipų dokumentų: oficialiai patvirtintų teisės aktų, viešojo sektoriaus institucijų ataskaitų, kitų leidinių ir oficialių svetainių, mokslinių straipsnių, kitų konsultacinių įmonių atliktų tyrimų.

2.4 Sunkumai ir apribojimai

Žvalgomas tyrimas atskleidė, kad savivaldybėse viešojo transporto organizavimo procesas yra vienodas, tik skiriasi šiame procese dalyvaujantys juridiniai asmenys – savivaldybės arba jos pavaldžios įstaigos – bei savivaldybių administracijų padaliniai. Dėl šios priežasties nėra poreikio atlikti daugiau ekspertų interviu, todėl didelis dėmesys skiriamas pirminių šaltinių analizės metodui, siekiant atlikti giliają proceso analizę. Šiuo atveju, gilinamasi į viešojo transporto organizavimo proceso reglamentavimą nacionaliniuose teisės aktuose bei ieškoma sprendimų teikiant rekomendacijas, kaip procesas galėtų būti tobulinamas.

Siekiant aiškiai nustatyti Lietuvoje vyraujančią viešojo transporto organizavimo procesą, apklausos metodas šiuo etapu nėra tinkamas ir aktualus. Autoriaus nuomone, apklausa galėtų būti vykdoma kitu tyrimu, vertinant tiesioginius šios paslaugos vartotojus ir jų pasitenkinimą paslaugomis bei nustatant ryšį tarp tikėtino ir esamo proceso rezultatų.

Atliekant teisinio reglamentavimo analizę, kyla rizika dėl skirtingo informacijos supratimo – ne visi teisės aktuose apibrėžti punktai būna aiškiai suprantami. Dėl šios priežasties autoriui

interpretuojant pateiktą medžiagą, gali būti pakeista pagrindinė informacijos esmė, kas lemtų klaidingai pateiktas išvadas ir suformuotas rekomendacijas. Ši rizika suvaldoma pasitelkiant kelis skirtingus informacijos šaltinius ir tikrinant, ar pateikiama informacija sutampa.

Atliekant užsienio šalių atvejų analizę, kyla rizika dėl informacijos trūkumo – ne visa informacija, susijusi su viešojo transporto paslaugomis užsienio valstybėse, gali būti viešai prieinami, dalis informacijos gali labai bendra arba nepatikima. Kadangi analizė atliekama „juodosios dėžės“ principu, ši dalis nebūtų analizuojama. Taip pat gali būti skirtingas dokumentų interpretavimas – dauguma oficialių dokumentų, ypač teisės aktų, gali būti pateikiami nacionaline kalba. Dėl kalbos skirtumų, informacija gali būti suprasta neteisingai, todėl teikiamos išvados ir formuojamos rekomendacijos gali būti netikslios. Ši rizika valdoma taip pat, kaip teisės aktų analizėje, pasitelkiant kelis skirtingus informacijos šaltinius.

Papildomai pabrėžiama, kad analizuojant Lietuvos viešojo transporto organizavimo procesą, vertinamos stambiosios veiklų grupės, analizuojant atsakomybių pasiskirstymą ir pateikiant loginę atliekamų veiksmų seką.

3. VIEŠOJO TRANSPORTO ORGANIZAVIMO PROCESO TOBULINIMO KRYPTYS

3.1 Viešojo transporto organizavimo proceso Lietuvoje tyrimo rezultatai

Atliekant teisinio reglamentavimo analizę, kaip tai numatyta metodologinėje dalyje, pirmiausia išskiriami Europos Sąjungos ir nacionaliniai teisės aktai, kuriuose reglamentuojama viešojo transporto paslaugų teikimo tvarka. Atrinkus teisės aktus, analizė tęsiama tik su tais dokumentais, kuriuose yra aprašoma paslaugų organizavimo tvarka, nustatomi terminai ir atsakingos institucijos, t. y. kurių pagrindu galima apibrėžti viešojo transporto organizavimo procesą.

Europos Sąjungos teisės aktai, turėdami tiesioginį ar netiesioginį poveikį valstybių narių teisės aktams, yra ir kiekvienos valstybės narės teisinių dokumentų pagrindas. Dokumentai, susiję su viešojo transporto paslaugų teikimu, pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė. *Europos Sąjungos teisės aktai*

Dokumentas	Tikslas ir taikymo sritis
2006 m. kovo 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 561/2006 dėl tam tikrų su kelių transportu susijusių socialinių teisės aktų suderinimo	Nustatomos vairavimo trukmių, pertraukų ir poilsio laikotarpių taisyklės vairuotojams, vežantiems keleivius ir krovinius keliais. Šiuo reglamentu taip pat siekiama skatinti valstybių narių stebėsenos ir vykdymo praktikos bei kelių transporto pramonės darbo pagerėjimą.
2007 m. spalio 23 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1370/2007 dėl keleivinio geležinkelių ir kelių transporto viešųjų paslaugų	Nustatomos sąlygos, pagal kurias kompetentingos institucijos, nustatydamos viešųjų paslaugų įsipareigojimus ar sudarydamos sutartis, už viešųjų paslaugų įsipareigojimų vykdymą kompensuoja viešųjų paslaugų operatoriams patirtas sąnaudas arba suteikia išimtines teises.
2009 m. spalio 21 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1071/2009, nustatantis bendrąsias profesinės vežimo kelių transportu veiklos sąlygų taisykles	Reglamentuojamas leidimas verstis profesine vežimo kelių transportu veikla ir tokios veiklos vykdymo sąlygos.
2011 m. vasario 16 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 181/2011 dėl miesto ir tolimojo susisiekimo autobusų transporto keleivių teisių	Nustatomos vežimo miesto ir tolimojo susisiekimo autobusais taisyklės dėl keleivių nediskriminavimo; keleivių teisių mirties ar kūno sužalojimo arba bagažo dingimo ar jo sugadinimo nelaimingų atsitikimų atveju; nediskriminavimo ir privalomos pagalbos neįgaliesiems ir riboto judumo asmenims ir kt.
2009 m. balandžio 23 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2009/33/EB dėl skatinimo naudoti netaršias ir efektyviai energiją vartojančias kelių transporto priemones	Nustatomas reikalavimas, kad perkančiosios institucijos, perkantieji subjektai, taip pat tam tikri operatoriai, pirkdami kelių transporto priemones, atsižvelgtų į transporto priemonės eksploatacinio laikotarpio poveikį energetikai ir aplinkai, įskaitant suvartojamą energiją ir išmetamą CO ₂ ir kai kurių kitų teršalų kiekį, kad būtų skatinama netaršių ir efektyviai energiją vartojančių transporto priemonių rinka.
2012 m. spalio 25 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2012/27/ES dėl energijos vartojimo efektyvumo	Nustatoma bendra energijos vartojimo efektyvumo skatinimo Sąjungoje priemonių sistema, siekiant užtikrinti, kad 2020 m. būtų pasiektas Sąjungos 20 proc. energijos vartojimo efektyvumo tikslas ir sudarytos sąlygos vėliau toliau didinti energijos vartojimo efektyvumą.
2014 m. vasario 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/25/ES dėl subjektų, vykdančių veiklą vandens, energetikos, transporto ir pašto paslaugų sektoriuose, vykdomų pirkimų	Nustatomos taisyklės, kuriomis reglamentuojamos perkančiųjų subjektų vykdomo pirkimo procedūros, atliekamos siekiant sudaryti sutartis ir vykdyti projekto konkursus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vadovaujantis šių Europos Parlamento ir Tarybos reglamentų ir direktyvų nuostatomis yra parengti ir patvirtinti nacionaliniai dokumentai, susiję su viešojo transporto organizavimu. Teisės aktai, kuriais vadovujasi kompetentingos institucijos, organizuodamos viešąjį transportą, pateikti 9 lentelėje.

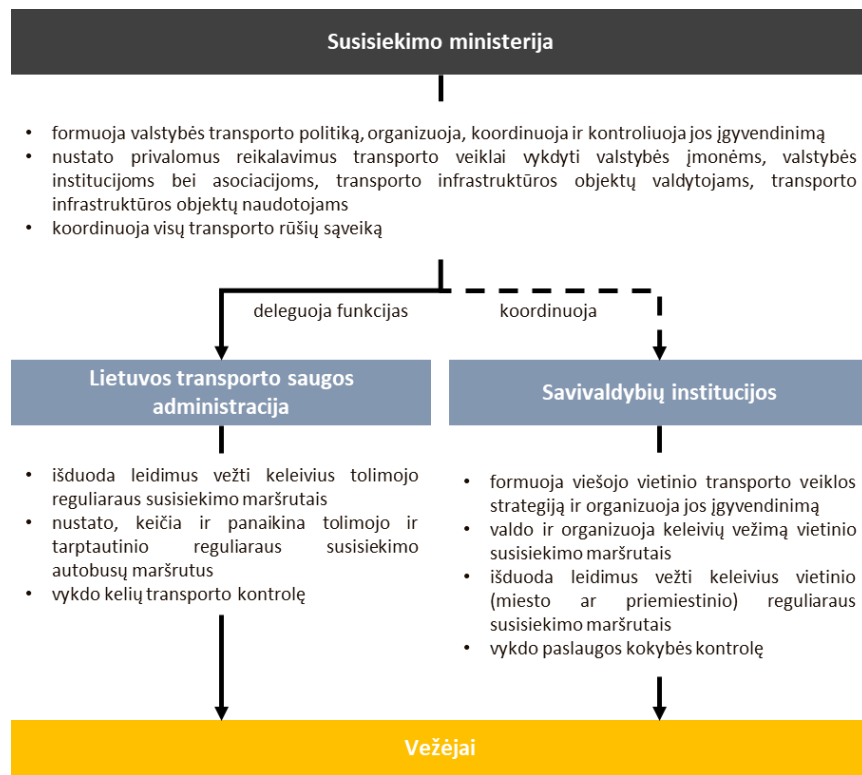
9 lentelė. Nacionaliniai teisės aktai

Dokumentas	Tikslas ir taikymo sritis
1991 m. spalio 8 d. Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatymas Nr. I-1863	Nustatomos Lietuvos Respublikos transporto viešojo administravimo, vežėjų ir transporto infrastruktūros valdytojų veiklos, visuomenės aptarnavimo įsipareigojimų, saugaus eismo užtikrinimo ir kiti su transporto veikla susijusių santykių reglamentavimo pagrindai
1994 m. liepos 7 d. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas Nr. I-533	Įstatymo tikslas – skatinti ir plėtoti vietos savivaldą kaip demokratinės valstybės raidos pagrindą. Viena iš savarankiškųjų savivaldybių funkcijų – keleivių vežimo vietiniais maršrutais organizavimas, lengvatinio keleivių vežimo kompensacijų skaičiavimas ir mokėjimas.
1996 m. rugpjūčio 13 d. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas Nr. I-1491	Įstatymo reglamentuoja viešųjų pirkimų valdymo ir atlikimo tvarką, įskaitant viešojo pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarką, nustato viešųjų pirkimų subjektų teises, pareigas ir atsakomybę.
1996 m. lapkričio 19 d. Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas Nr. I-1628	Kodeksas reguliuoja keleivių, bagažo ir krovinių vežimų organizavimą ir vykdymą, vežimų valstybinį valdymą, valstybinę kelių transporto priežiūrą, kelių transporto kontrolę, atsakomybę už turtinę žalą.
1999 m. birželio 17 d. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234	Įstatymas nustato viešojo administravimo principus, viešojo administravimo sritis, viešojo administravimo subjektų sistemą ir administracinės procedūros organizavimo pagrindus.
2000 m. kovo 30 d. Lietuvos Respublikos lengvatų įstatymas Nr. VIII-1605	Įstatymas nustato asmenų, kuriems teikiamos važiavimo keleiviniu transportu lengvatos, kategorijas, lengvatų rūšis, išlaidų keleiviniam transportui kompensavimą ir vežėjų išlaidų, susijusių su lengvatų taikymu, kompensavimo (atlyginimo) tvarką bei šaltinius.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išanalizavus nacionalinius teisės aktus, galima apibrėžti viešojo transporto organizavimo modelį Lietuvoje. Už nacionalinę transporto politiką yra atsakinga Lietuvos Respublikos susisiekimo ministerija. Ji formuoja valstybės transporto politiką, organizuoja, kontroliuoja ir koordinuoja jos įgyvendinimą. Susisiekimo ministerija taip nustato reikalavimus transporto veiklai, kurių turi laikytis valstybės įmonės, institucijos, transporto įmonės ir kiti su transporto veikla susiję juridiniai asmenys.

Lietuvoje viešasis transportas organizuojamas decentralizuotai (žr. 11 paveikslą). Už vietinį susisiekimą yra atsakingos savivaldybės, jos nustato vietinio viešojo transporto veiklos strategiją, planuoja ir organizuoja keleivių vežimą vietinio susisiekimo maršrutais, išduoda leidimus vežti keleivius vietinio susisiekimo maršrutais. Už tolimąjį ir tarptautinį susisiekimą yra atsakinga Lietuvos transporto saugos administracija (toliau – LTSA). Ji išduoda leidimus vežti keleivius tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutais bei nustato, keičia ir panaikina tolimojo ir tarptautinio reguliaraus susisiekimo autobusų maršrutus.



11 paveikslas. Lietuvos viešojo transporto organizavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis LR kelių transporto kodeksu ir LR transporto veiklos pagrindų įstatymu

Šiame darbe analizuojamas tik vietinio (miesto ir priemiesčio) reguliaraus susisiekimo maršrutų organizavimo, už kurį atsakingos savivaldybės ir jų įgaliotos įstaigos, modelis. Siekiant apibrėžti savivaldybėse vykdomą viešojo transporto organizavimo procesą, atliekama poįstatyminių teisės aktų analizė.

Pirkimų įstatymas. Šio įstatymo tikslas – užtikrinti vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų atliekamų pirkimų ir projekto konkursų efektyvumą ir skaidrumą, o reglamentuojama sritis – pirkimų valdymo ir atlikimo tvarka, įskaitant pirkimo–pardavimo sutarčių vykdymą ir ginčų sprendimo tvarka bei pirkimų subjektų teisės, pareigos ir atsakomybės.

10 lentelė. *Pirkimų įstatyme veiklas nustatantys straipsniai*

Veikla	Straipsnis
Komisijos sudarymas	(31.1) Kompetentinga įstaiga sudaro konkurso komisiją, paskiria jos pirmininką, nustato jai užduotis ir suteikia visus įgaliojimus vykdyti tas užduotis.
Pirkimų plano rengimas	(38.1) Rengiamas ir patvirtinamas planuojamų atlikti einamaisiais kalendoriniais metais pirkimų planas.
Pasirengimas pirkimui	(39.1) Kompetentinga įstaiga gali prašyti suteikti ir gauti nepriklausomų ekspertų, institucijų arba rinkos dalyvių konsultacijas, taip pat konsultuotis su visuomene. Arba iš anksto Centrinėje viešųjų pirkimų informacinėje sistemoje gali paskelbti pirkimų, techninių specifikacijų projektus. (41.1) Viešųjų pirkimų tarnyba išsiunčia Europos Sąjungos leidinių biurui subjekto pateiktą skelbimą apie pirkimą, kuriuo kviečiama dalyvauti pirkime.

Veikla	Straipsnis
Pasiūlymų pateikimas	(53.1) Perkantysis subjektas privalo nustatyti pakankamą paraiškų ir pasiūlymų pateikimo terminą, kad tiekėjai spėtų laiku ir tinkamai parengti ir pateikti paraiškas ir pasiūlymus. (53.9) Tiekėjas gali pateikti tik vieną pasiūlymą.
Susipažinimas su pasiūlymais	(57.1) Pradinis susipažinimas su paraiškėmis ar pasiūlymais vyksta Komisijos posėdyje, naudojantis centrinės perkančiosios organizacijos siūlomomis elektroninėmis priemonėmis. Kitu atveju yra atplėšiami vokai su paraiškėmis ar pasiūlymais.
Pasiūlymo vertinimas	(58.1) Kompetentinga įstaiga, vadovaudamasi šio įstatymo 64, 65 ir 66 straipsnių nuostatomis, nustato ekonomiškai naudingiausią pasiūlymą. (64.8) Perkantysis subjektas, norėdamas priimti sprendimą dėl laimėjusio pasiūlymo, turi nedelsdamas įvertinti pateiktus dalyvių pasiūlymus ir nustatyti pasiūlymų eilę. (68.1) Perkantysis subjektas kandidatams ir dalyviams raštu praneša apie priimtą sprendimą nustatyti laimėjusį pasiūlymą.
Sutarties sudarymas	(94.1) Dalyvis, kurio pasiūlymas nustatytas laimėjęs, sudaryti pirkimo sutarties ar preliminariosios sutarties kviečiamas ir jam nurodomas laikas, iki kada jis turi sudaryti pirkimo sutartį.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vadovaujantis įstatyme nustatyta tvarka, savivaldybės ir jų įgaliotos įstaigos vežėjus vietinio (miesto ir priemiestinio) susisiekimo maršrutams aptarnauti parenka viešojo pirkimo būdu.

Leidimų išdavimo taisyklės. Šios taisyklės nustato leidimų vežti keleivius reguliaraus susisiekimo kelių transporto maršrutais išdavimo sąlygas, reikalavimus vežėjams, jų pareigas, teises ir atsakomybes.

11 lentelė. *Leidimo išdavimo taisyklėse veiklas nustatantys straipsniai*

Veikla	Straipsnis
Maršruto planavimas ir organizavimas	(11) Maršrutai gali būti nustatomi tik tomis gatvėmis ir keliais, kurie atitinka nustatytus reikalavimus. (12) Planuojamo arba keičiamo maršruto reisai turi būti priderinti prie esamų maršrutų reisų, kad transporto priemonių eismo intervalai atitiktų keleivių srautą.
Derinimas	(13) Savivaldybės institucija arba jos įgaliota įstaiga privalo iš anksto susiderinti su savivaldybių, per kurių teritorijas numatoma maršruto trasa, institucijomis arba jų įgaliotomis įstaigomis, o kitais atvejais – ir LTSA.
Konkurso organizavimas	(14) Kompetentinga įstaiga organizuoja konkursą vežėjui parinkti pagal šios įstaigos nustatytas konkurso sąlygas.
Sutarties sudarymas	(19) Sudaroma visuomenės aptarnavimo sutartis.
Leidimų išdavimas	(21) Kompetentinga įstaiga vežėjui išduoda leidimą (-us) vežti keleivius sutartyje nurodytu (-ais) maršrutu (-ais).

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Taisyklės yra privalomos savivaldybėms bei jų įgaliotoms įstaigoms, organizuojančioms vietinio (miesto ir priemiestinio) reguliaraus susisiekimo maršrutus, ir Lietuvos transporto saugos administracijai, kuri organizuoja tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutus. Taisyklėmis taip pat vadovaujasi vežėjai, autobusų ekipažai bei asmenys, kontroliuojantys keleivinį kelių transportą.

Negautų pajamų atlyginimo tvarkos aprašas. Šis tvarkos aprašas nustato vežėjų išlaidų (negautų pajamų), susijusių su transporto lengvatų, suteikiančių teisę įsigyti važiavimo bilietą su nuolaida, taikymu, kompensavimo (atlyginimo) tvarką.

12 lentelė. *Negautų pajamų atlyginimo tvarkos apraše veiklas nustatantys straipsniai*

Veikla	Straipsnis
Dokumentų pateikimas	(4), (7), (8) Vežėjai, pasibaigus ataskaitiniam kalendoriniam mėnesiui, pateikia nustatytos formos ataskaitas apie parduotus su nuolaida važiavimo bilietus.
Ataskaitų vertinimas ir kompensavimas	(5), (10), (11) Savivaldybės arba jų įgaliotos įstaigos ir LTSA, įvertinusios joms pateiktas ataskaitas, priima sprendimą kompensuoti (atlyginti) vežėjo išlaidas (negautas pajamas), kurias vežėjas patyrė per ataskaitinį kalendorinį mėnesį. (12) Savivaldybė ar jos įgaliota įstaiga, LTSA, nustačiusios, kad ataskaitoje pateikti ne visi duomenys, raštu praneša vežėjui apie nustatytus trūkumus ir nustato terminą šiems trūkumams pašalinti. (13) Vežėjo pagal nustatytus trūkumus patikslintą ataskaitą savivaldybė ar jos įgaliota įstaiga, LTSA pakartotinai įvertina ir, jeigu nustatoma, kad nustatyti trūkumai buvo pašalinti, priima motyvuotą sprendimą kompensuoti (atlyginti) vežėjo išlaidas (negautas pajamas).
Patikrinimų organizavimas	(14) Savivaldybė arba jos įgaliota įstaiga, LTSA, turėdamos pagrįstų abejonių ataskaitoje pateiktų duomenų teisingumu, turi teisę prašyti, kad vežėjas pateiktų dokumentų, kurių pagrindu sudarytos ataskaitos, kopijas, ir (arba) savivaldybės ar LTSA nustatyta tvarka atlikti dokumentų, kurių pagrindu sudarytos ataskaitos, patikrinimą vežėjų įmonių patalpose.
Neteisingai atliktų mokėjimų taisymas	(18) Vežėjas, apskaičiavęs, kad per ataskaitinį kalendorinį mėnesį jis patyrė daugiau (mažiau) išlaidų, turi kreiptis dėl permokos (nepriemokos) grąžinimo (išskaičiavimo) ar sumokėjimo. (21) Savivaldybė arba jos įgaliota įstaiga, LTSA, nustačiusios, kad per ataskaitinį kalendorinį mėnesį vežėjui kompensuota daugiau (arba mažiau), negu turėjo būti kompensuota, priima motyvuotą sprendimą dėl vežėjui permokėtos arba nesumokėtos vežėjo išlaidų kompensacijos sumos išskaičiavimo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Vežėjų išlaidos (negautos pajamos) dėl keleiviams taikytų važiavimo reguliaraus susisiekimo laivais ir keltais, vietinio (miesto ir priemiestinio) reguliaraus susisiekimo autobusais ir troleibusais kompensuojamos (atlyginamos) savivaldybių ir jų įgaliotų įstaigų iš savivaldybių biudžetų.

Nuostolių kompensavimo tvarkos aprašas. Šis tvarkos aprašas nustato vežėjų nuostolių, patirtų vežant keleivius, kompensavimo, kompensacijų apskaičiavimo ir jų mokėjimo tvarką.

13 lentelė. *Nuostolių kompensavimo tvarkos apraše veiklas nustatantys straipsniai*

Veikla	Straipsnis
Nuostolių kompensavimas	(6) Vežėjai, pasibaigus ataskaitiniam kalendoriniam mėnesiui, pateikia kompetentingoms įstaigoms patirtų nuostolių, susidariusių dėl keleivinio kelių transporto viešųjų paslaugų reguliaraus susisiekimo maršrutuose teikimo, ataskaitas. Kartu su šiomis ataskaitomis vežėjai turi pateikti kompetentingoms įstaigoms įmonės vadovo ir vyriausiojo finansininko parašais patvirtintas pažymas. (7), (10) Kompetentinga įstaiga, siekdama sudaryti sąlygas laiku atnaujinti transporto priemones (autobusus, troleibusus), gali avansu sumokėti nuostolių kompensaciją vežėjui, su kuriuo sudaryta viešųjų paslaugų teikimo sutartis.
Patikrinimų organizavimas	(7) Kompetentingos įstaigos, siekdamos įsitikinti gautose iš vežėjų ataskaitose nurodytų duomenų teisingumu, gali pareikalauti iš vežėjų ir kitų papildomų ataskaitų ar dokumentų, arba patikrinti reikalingus dokumentus vežėjų įmonėse. (8) Kompetentingos įstaigos, įvertinusios vežėjų ataskaitas ir kitus papildomus dokumentus, kompensuoja vežėjų patirtus per praėjusį mėnesį nuostolius dėl keleivių vežimo vietinio (miesto ir priemiestinio) reguliaraus susisiekimo autobusų ir troleibusų maršrutais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Savivaldybės ir jų įgaliotos įstaigos, siekdamos užtikrinti keleivių aptarnavimą visuomenei

būtiniais vietinio (miesto ir priemiestinio) reguliaraus susisiekimo autobusų ir troleibusų maršrutais, išskyrus maršrutinių taksi maršrutus, kompensuoja vežėjų patirtas išlaidas. Kompensacijos skiriamos tik iš savivaldybių biudžetų tam tikslui numatytų lėšų, kompensacijos iš valstybės biudžeto nėra skiriamos.

Veiklos licencijavimo taisyklės. Šios taisyklės nustato licencijų vežti keleivius autobusais ir (ar) krovinius krovininėmis kelių transporto priemonėmis išdavimo, pratęsimo, keitimo tvarką, licencijuojamos veiklos sąlygas, vežėjo teises ir pareigas ir licencijuojamos veiklos sąlygų laikymosi priežiūrą. Savivaldybių administracijos išduoda licencijas vežti keleivius autobusais vietinio susisiekimo maršrutais, o LTSA – Bendrijos licencijas vežti keleivius ir krovinius. Kelių transporto veiklos licencijavimo taisyklėse apibrėžti procesai nėra tiesiogiai susiję su viešojo transporto organizavimu, tačiau būtini, siekiant vykdyti keleivių vežimo veiklą.

Keleivių ir bagažo vežimo taisyklės. Šios taisyklės nustato keleivių ir bagažo vežimo keleivinėmis kelių transporto priemonėmis organizavimo ir šių vežimų vykdymo tvarką. Taisyklės yra privalomos savivaldybėms ir jų įgaliotoms įstaigoms, organizuojančioms vietinio (miesto ir priemiestinio) reguliaraus susisiekimo maršrutus, fiziniams ir juridiniams asmenims. Jomis vadovaujasi ir LTSA, organizuojant tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutus. Keleivių vežimo organizavimo ir vykdymo tvarka, nustatyta keleivių ir bagažo vežimo taisyklėse, kiekvienoje savivaldybėje gali būti tvirtinama atskirai.

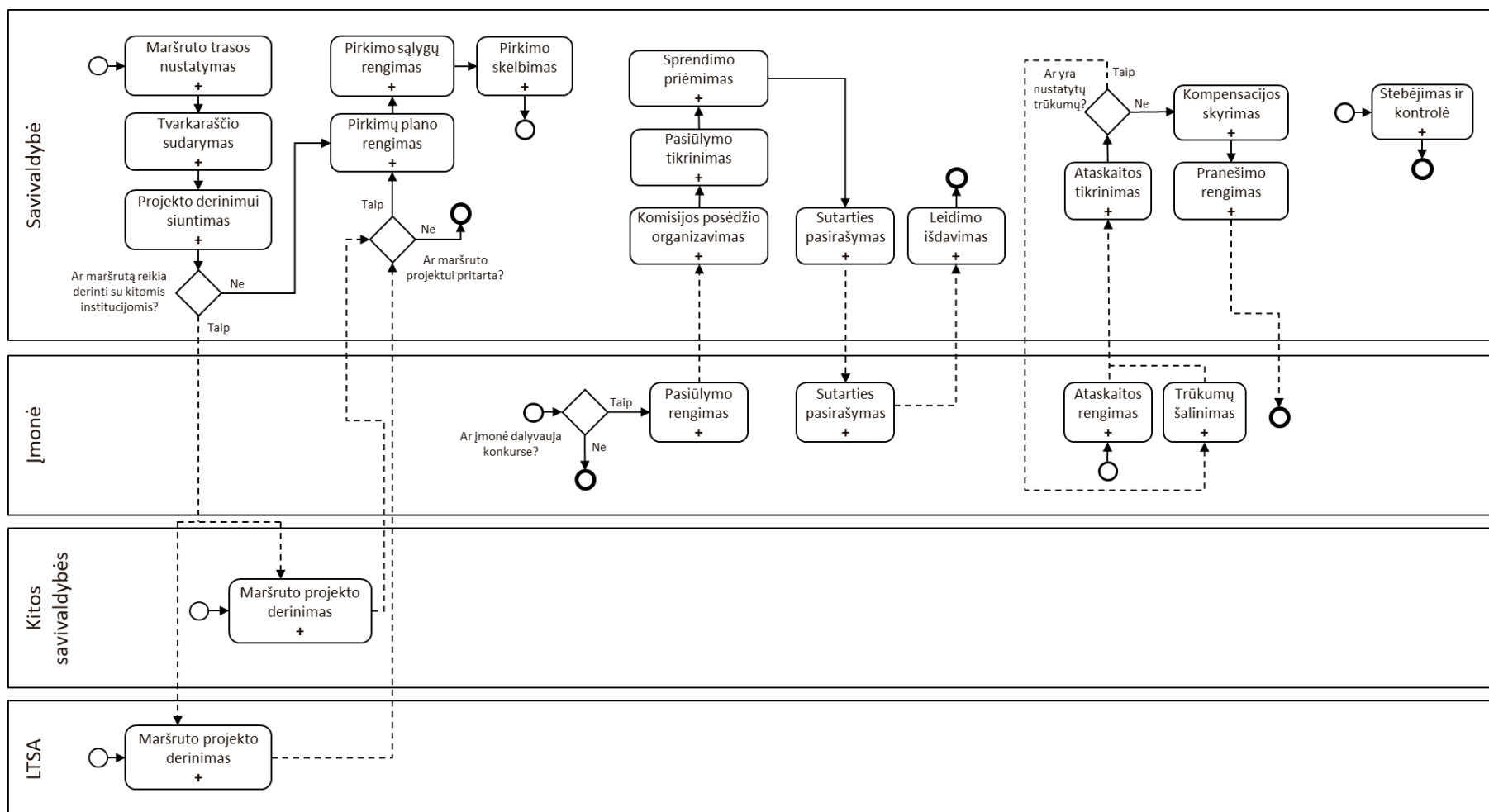
Reikalavimai gatvėms ir keliams. Reikalavimų gatvėms ir keliams tikslas – užtikrinti saugų keleivių vežimą reguliariojo susisiekimo autobusų, troleibusų, maršrutinių taksi maršrutais, siekti, kad gatvių ir kelių, kuriais vyksta reguliarusis susisiekimas ar kuriais numatoma vykdyti reguliarųjį susisiekimą, parametrai ir kiti veiksniai atitiktų teisės aktais nustatytus reikalavimus. Organizuojant naujus viešojo transporto maršrutus, būtina atsižvelgti į reikalavimus gatvėms ir keliams, kuriais turi vadovautis savivaldybės ir jų įgaliosios įstaigos, organizuodamos vietinio reguliaraus susisiekimo maršrutus, ir LTSA, organizuodamos tolimojo reguliaraus susisiekimo maršrutus.

Atsižvelgus į nacionalinius teisės aktus, viešojo transporto organizavimo procesą galima suskaidyti į etapus – poreikių nustatymas, maršruto parengimas, konkurso paskelbimas, pasiūlymų nagrinėjimas ir vertinimas bei sutarties sudarymas ir leidimų išdavimas. Viešojo transporto organizavime daugiausia dalyvauja savivaldybės ar jų įgaliosios įstaigos, kaip už viešojo transporto organizavimą atsakingos institucijos. Procesuose taip pat dalyvauja įmonės, kitos savivaldybės ir Lietuvos transporto saugos administracija, su kuriomis tam tikrais atvejais turi būti derinami naujų maršrutų projektai.

Viešojo transporto organizavimo procesas yra pradedamas atsiradusiu poreikiu naujiems maršrutams arba esamų maršrutų pokyčiams. Tai gali būti gyventojų ar keleivių vežimo paslaugas teikiančios įmonės prašymas, politikų ir kitų asmenų kreipimasis arba pačios savivaldybės iniciatyva. Jeigu šis poreikis yra tenkinamas, savivaldybė imasi nustatyti naujo maršruto trasą ir rengia eismo tvarkaraščio projektą, kurį turi suderinti su kitomis savivaldybėmis, jeigu maršruto trasa kerta jų teritoriją, ir Lietuvos transporto saugos administracija (žr. 12 paveikslą).

Jeigu maršruto projektui pritariama – šis įtraukiamas į einamųjų metų pirkimų planą, kuriuo remiantis yra organizuojamas konkursas keleivių vežimo paslaugoms įsigyti. Prieš skelbiant pirkimą, sudaroma viešųjų pirkimų komisija ir organizuojamas jos posėdis, kurio metu yra patvirtinamos pirkimo sąlygos ir kiti dokumentai bei priimamas sprendimas skelbti pirkimą. Įmonėms per nustatytą terminą parengus ir pateikus pasiūlymus, organizuojamas komisijos posėdis, kurio metu susipažįstama su pateiktais pasiūlymais. Kompetentingi specialistai pagal iš anksto nustatytus reikalavimus ir kriterijus vertina pateiktus įmonių pasiūlymus ir sudaro pasiūlymų eilę. Parengus pranešimus visiems pirkime dalyvavusiems kandidatams ir dalyviams, nustatomas atidėjimo terminas, per kurį gali būti teikiamos pretenzijos. Jei pretenzijų nėra gauta, su laimėjusia įmone yra sudaroma viešųjų paslaugų sutartis. Jei pretenzija yra gauta, kompetentinga institucija rengia atsakymą su paaiškinimu, pasiūlymus vertina pakartotinai arba pirkimą nutraukia. Pasibaigus konkursui ir pasirašius viešųjų paslaugų sutartį, savivaldybės vežėjams išduoda leidimus vykdyti keleivių vežimo paslaugas nustatytais maršrutais bei vykdo jų stebėseną ir kontrolę.

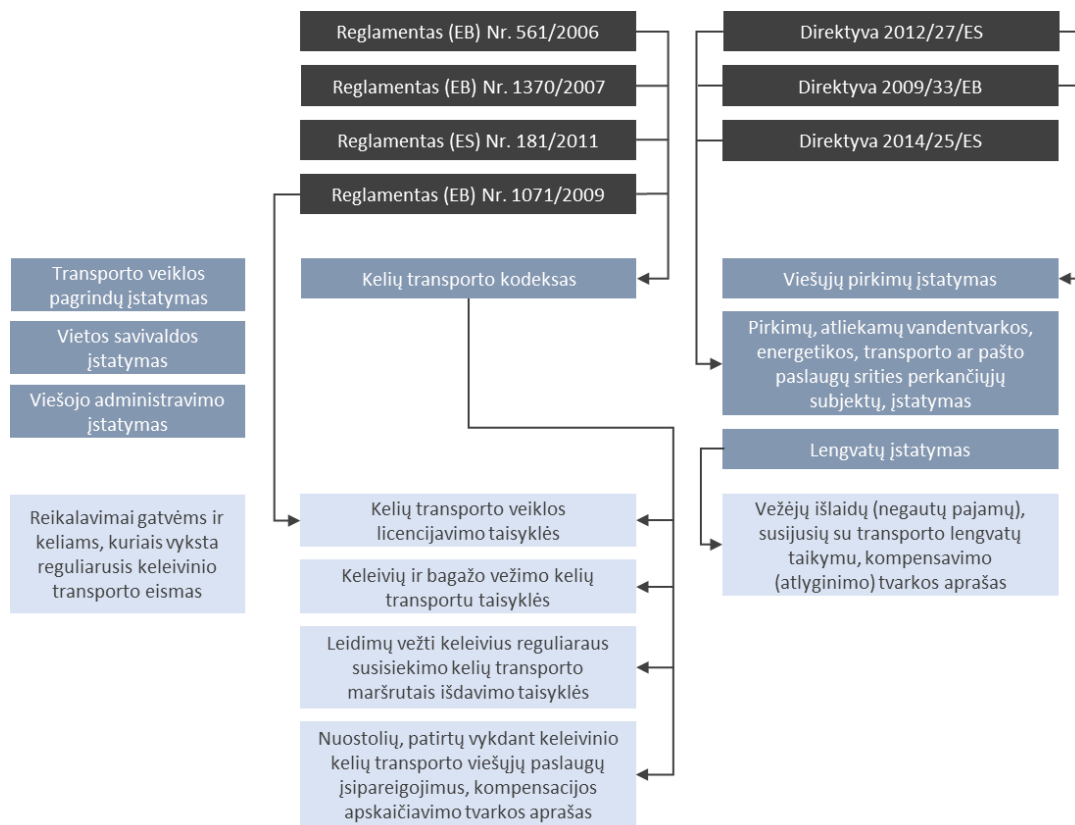
Kadangi savivaldybių tarybų nustatyti keleivių vežimo vietinio susisiekimo maršrutais tarifų dydžiai gali turėti tiesioginės įtakos nuostolių susidarymui, todėl pagal sutartinius įsipareigojimus vežėjams yra skiriamos kompensacijos. Negautos vežėjų pajamos, susijusios su transporto lengvatų taikymu, taip pat yra atlyginamos iš savivaldybių biudžetų. Procesas prasideda įmonėms parengus ir pateikus finansines ataskaitas. Savivaldybė, išnagrinėjusi ataskaitas, priima sprendimą skirti kompensaciją ir (ar) atlyginti negautas pajamas ir apie sprendimą raštu informuoja įmonę. Procesas yra vykdomas reguliariai – kiekvieną mėnesį.



12 paveikslas. Lietuvos viešojo transporto organizavimo procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Leidimų išdavimo taisyklėmis, Pirkimų įstatymu, Nuostolių kompensavimo tvarkos aprašu, Negautų pajamų atlyginimo tvarkos aprašu

Siekiant suprasti analizuojamų teisės aktų priklausomybes, atliktas Europos Sąjungos ir Lietuvos teisės aktų ryšių vertinimas, pateiktas 13 paveiksle.



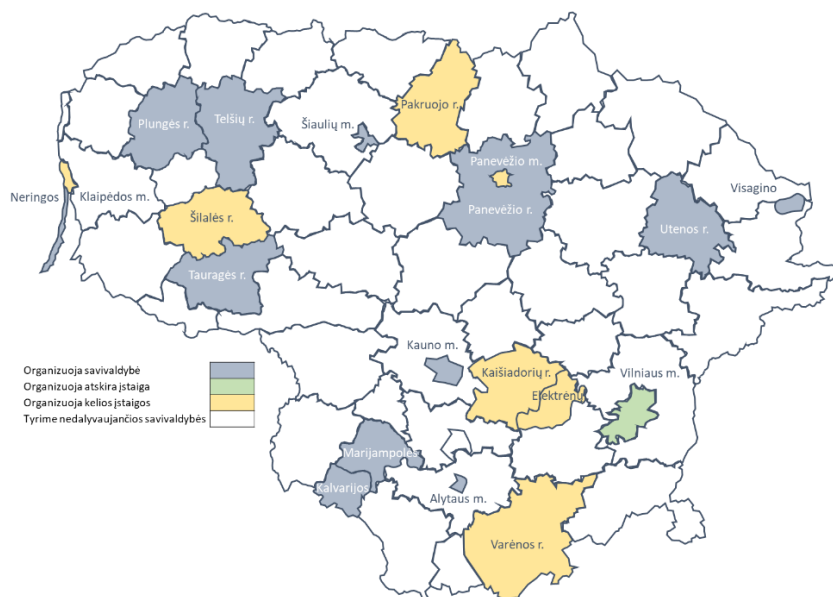
13 paveikslas. Europos Sąjungos ir Lietuvos teisės aktų ryšiai

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nustatyta, kad Kelių transporto kodeksas parengtas remiantis analizuojamais ES reglamentais, o Viešųjų pirkimų ir Pirkimų, atliekamų transporto srityse subjektų, įstatymai – remiantis analizuojamomis direktyvomis. Taip pat pastebėta, kad nemaža dalis poįstatyminių teisės aktų, kuriuose aprašomos viešojo transporto organizavimo proceso veiklos, yra parengti remiantis Kelių transporto kodeksu. Dalies dokumento ryšys su kitais analizuojamais teisės aktais nebuvo nustatytas.

3.2 Atsakomybių už viešojo transporto organizavimo procesą pasiskirstymo savivaldybėse tyrimo rezultatai vertinimas

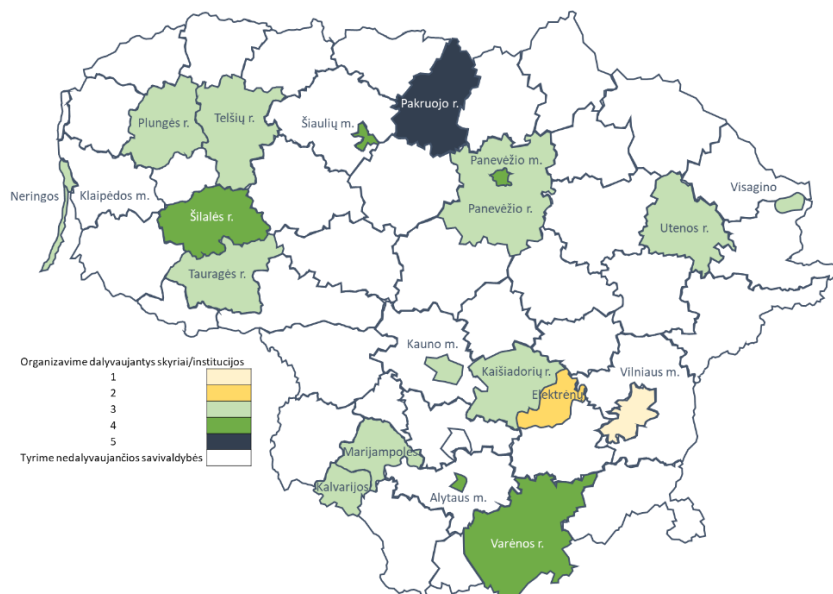
Atlikus teisinio reglamentavimo analizę, buvo nustatyta, kad visos savivaldybės, organizuojamos viešojo transporto paslaugas, vadovaujasi vienodais teisės aktais. Siekiant įvertinti savivaldybių skirtumus, atliekamas atsakomybių pasiskirstymo vertinimas.



14 paveikslas. Už viešojo transporto organizavimą atsakingos institucijos

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nustatyta, kad 12-oje savivaldybių iš bendrai analizuojamų 20 savivaldybių, viešojo transporto paslaugas organizuoja pačios, funkcijas paskirstydamos skirtingiems savivaldybių administracijų skyriams. 7-iose savivaldybės į paslaugų organizavimo procesą įtraukia kitas įstaigas, dažniausiai tai savivaldybių priklausančios viešojo transporto įmonės, t. y. autobusų parkai. Vilniaus miesto savivaldybėje visos funkcijos perduotos atskirai įstaigai – SĮ „Susisiekimo paslaugos“.



15 paveikslas. Viešojo transporto organizavime dalyvaujančių institucijų ir padalinių skaičius

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Įvertinus viešojo transporto paslaugų organizavime dalyvaujančių institucijų ir padalinių skaičių, nustatyta, kad dažniausiai (net 12-oje savivaldybių) tai atlieka trys savivaldybių

administracijų skyriai, o 5-iose savivaldybėse šias veiklas atlieka keturi skyriai. Taip pat nustatyta ir išimtinių atvejų. Vilniaus miesto savivaldybėje, kaip ir buvo minėta aukščiau, visa veikla sutelkta vienos įstaigos atsakomybėje, Elektrėnų savivaldybėje paslaugų organizavimą atlieka atskira įstaiga ir vienas savivaldybės skyrius, o Pakruojo r. savivaldybėje – atskira įstaiga ir keturi savivaldybės administracijos skyriai.

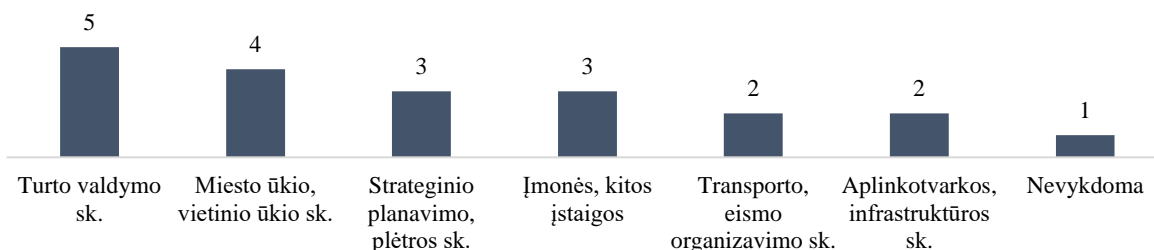
Atsižvelgus į skirtingą atsakomybių pasidalijimą tarp analizuojamų savivaldybių, viešojo nustatymas, eismo tvarkaraščių parengimas, dokumentų viešiesiems pirkimams parengimas, viešųjų pirkimų skelbimas ir pasiūlymų vertinimas, sutarčių rengimas ir administravimas, leidimų išdavimas, finansinių ataskaitų vertinimas bei negautų pajamų atlyginimas ir nuostolių kompensavimas. Detalus funkcijų pasiskirstymas pagal savivaldybes pateiktas 3 priede.



16 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas nustatant maršrutus ir rengiant eismo tvarkaraščius

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Beveik pusėje analizuojamų savivaldybių maršrutų nustatymu ir eismo tvarkaraščiu rengimu užsiima viešojo transporto įmonės ir kitos įstaigos. Jei tai savivaldybių administracijos, dažniausiai ši veikla atliekama Miesto ar vietinio ūkio, Turto valdymo arba Strateginio planavimo skyrių (žr. 16 paveikslą).



17 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas rengiant dokumentus viešiesiems pirkimams

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Priešingai nei maršrutų planavime, dokumentus dėl viešųjų pirkimų daugiau rengia savivaldybių specialistai nei įmonės. Iš analizuojamų 20-ies savivaldybių, 5-iose savivaldybėse tai daro Turto valdymo skyrius, 4-iose – Miesto ar vietinio ūkio skyriai, 6-iose pasidalino per pusę – arba Strateginio planavimo skyrius, arba įmonės ar kitos įstaigos (žr. 17 paveikslą).



18 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas skelbiant viešuosius pirkimus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

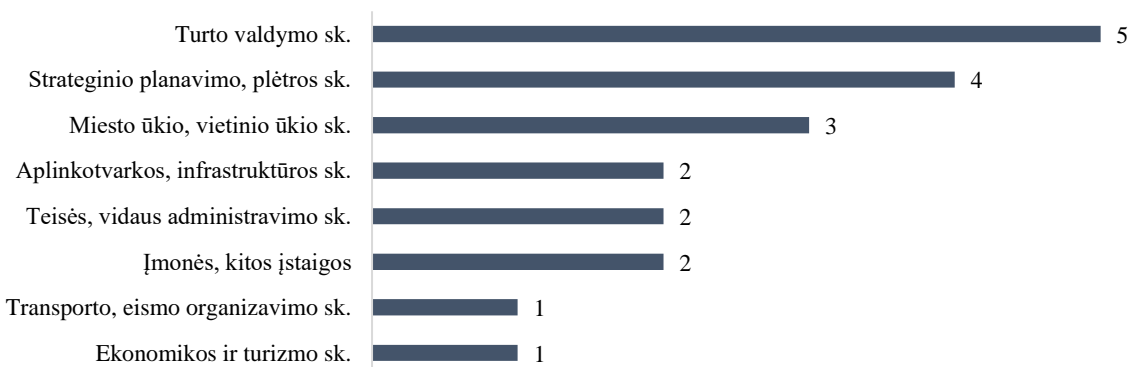
Vertinant viešųjų pirkimų organizavimo veiklą, nustatyta, kad pagrinde tai atlieka Viešųjų pirkimų skyriai, o ši funkcija suteikta net 11-oje savivaldybių. Taip pat ši veikla savivaldybėse yra deleguojama Teisės skyriui, Juridiniams ir personalo skyriams arba tai atlieka atskiros įstaigos. Varėnos r. savivaldybėje viešieji pirkimai nėra atliekami (žr. 18 paveikslą).



19 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas rengiant sutartis

Šaltinis: sudaryta autoriaus

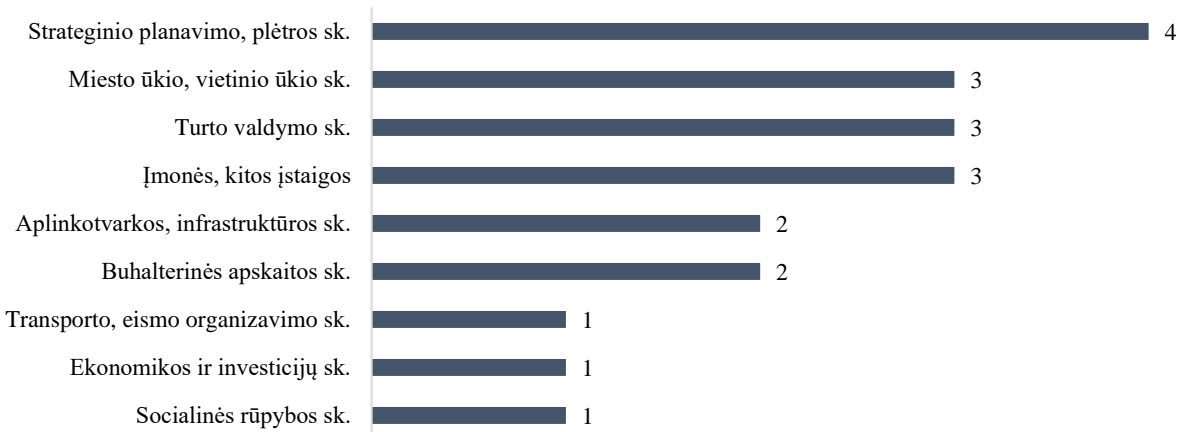
Turto valdymo skyrius savivaldybėse dažniausiai sudaro sutartis su laimėjusiomis įmonėmis ir jas administruoja – 6 iš 20 savivaldybių. Taip pat dažnai sutartis administruoja Miesto ar vietinio ūkio skyriai (4 savivaldybės), Strateginio planavimo skyriai (3 savivaldybės) ar Transporto skyriai (2 savivaldybės) (žr. 19 paveikslą).



20 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas išduodant leidimus

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nustatyta, kad už leidimų išdavimą įmonėms yra atsakingi net 7 savivaldybių skyriai bei atskiros įstaigos. Dažniausiai tai atlieka Turto valdymo skyrius (5 savivaldybės), Strateginio planavimo skyrius (4 savivaldybės) arba Miesto ar vietinio ūkio skyriai (3 savivaldybės). Rečiau leidimus išduoda Transporto ar Ekonomikos skyriai (po 1 savivaldybę) (žr. 20 paveikslą).



21 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas vertinant finansines ataskaitas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ne mažiau svarbi veikla yra finansinių ataskaitų vertinimas, kadangi jų pagrindu įmonėms mokamos kompensacijos ir atlyginamos negautos pajamos dėl teikiamų lengvatų keleiviams. 4 savivaldybėse ataskaitas tikrina Strateginio planavimo skyriaus specialistai, o 9 savivaldybėse pasiskirstė po lygiai (po 3 savivaldybes) – Miesto ar vietinio ūkio skyriaus, Turto valdymo skyriaus bei savarankiškos įstaigos specialistai. Rečiau už finansinių ataskaitų vertinimą yra atsakingi Transporto, Ekonomikos ir Socialinės rūpybos skyriai (žr. 21 paveikslą).



22 paveikslas. Atsakomybių pasiskirstymas skiriant kompensacijas vežėjams

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Gavę informaciją dėl teisingai pateiktų finansinių ataskaitų, Buhalterinės apskaitos skyrius 9 savivaldybėse atlieka finansinius atsiskaitymus su įmonėmis. Taip pat dažnai atsiskaitymus daro Apskaitos skyrius ar savarankiškos įstaigos, rečiau – Buhalterijos ar Strateginio planavimo skyriai (žr. 22 paveikslą).

Apibendrinus atliktą tyrimą, galima daryti kelias išvadas. Nustatyta, kad analizuojamose savivaldybėse vyrauja gana didelis funkcijų pasiskirstymas tarp skirtingų padalinių ir įstaigų. Analizuojant visas funkcijas bendrai, jas atlieka nuo vienos savarankiškos įstaigos iki penkių skirtingų padalinių ir įmonių. Taip pat šiose savivaldybėse tas pats veiklas atlieka skirtingi skyriai, todėl tai gali apsunkinti įmonių veiklą, jei viešojo transporto paslaugos teikiamos keliose skirtingose savivaldybėse. Sunkumai galėtų būti pastebimi kreipiantis dėl papildomos informacijos ar teikiant dokumentus. Pavyzdžiui, leidimus išduoda aštuoni skirtingi skyriai, o finansines ataskaitas vertina devyni skirtingi padaliniai.

Pastebima, kad dalis savivaldybių savo funkcijas yra delegavusios atskiroms įstaigoms. Tai galima grįžti tuo, kad su viešojo transporto organizavimu susijusias veiklas atlieka šios srities ekspertai, taikantys inovatyvius sprendimus sprendžiant problemas ir tobulinant paslaugas ir jų kokybę. Tačiau didžioji dalis analizuojamų savivaldybių paslaugas organizuoja pačios. Šis veiklų paskirstymas nėra naudingas iš administracinės perspektyvos, kadangi skyriuose dirbantys specialistai atlieka įvairias, ne tik su viešuoju transportu susijusias funkcijas, todėl ilgėja proceso laikas, didėja finansiniai ir veiklos kaštai. Be to, šiems veikloms atlikti gali pritrūkti laiko įsigilinti į realią situaciją, kad būtų didinama viešojo transporto paslaugų kokybė. Daugumoje savivaldybių pastebimas viešojo transporto keleivių skaičiaus mažėjimas, todėl ateityje autorius siūlo atlikti tyrimus, susijusius su keleivių pasitenkinimu ir savivaldybių veikla.

3.3 Užsienio šalių viešojo transporto organizavimo procesų tyrimo rezultatai

3.3.1 Austrijos viešojo transporto organizavimo proceso tyrimo rezultatas

Austrijoje viešasis transportas yra organizuojamas vietinio ir regioninio viešojo transporto organizavimo įstatymo pagrindu¹, atsižvelgiant į viešųjų pirkimų ir variklinių transporto priemonių² įstatymus bei ES institucijų reglamentus.

Austrijoje viešojo transporto organizavimo teisinė aplinka yra aiški ir struktūruota. Pagrindinė organizacinė informacija yra nurodyta Federaliniame vietinio ir regioninio viešojo transporto organizavimo įstatyme, o Federalinis variklinių transporto priemonių įstatymas nurodo papildomą, labiau su keleivių vežimu susijusią informaciją.

Austrijos viešojo transporto organizavimo modelis pasižymi viešąjį transportą

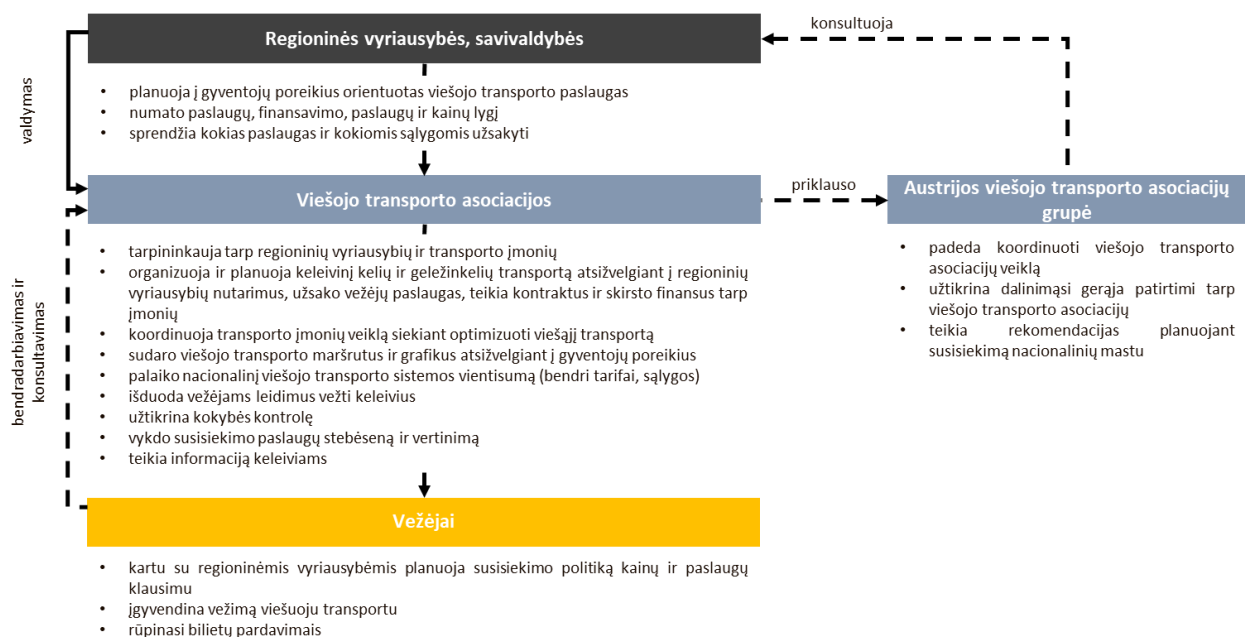
¹ Federalinis vietinio ir regioninio viešojo transporto organizavimo įstatymas. Prieiga internetu: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20000097>

² Federalinis variklinių transporto priemonių įstatymas. Prieiga internetu: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20000098>

organizuojančių įstaigų ir transporto įmonių bendradarbiavimu – tiek organizuojančios įstaigos, (Austrijos atveju viešojo transporto asociacijos), tiek vežėjų atstovai dalyvauja viešojo transporto politikos planavimo procese paslaugų ir kainų klausimais.

Austrijoje viešojo transporto planavimas yra padalintas tarp dviejų valstybinių įstaigų – regioninių vyriausybių ir savivaldybių administracijų. Savivaldybės rūpinasi vietiniu susisiekimu, planuoja kokių paslaugų reikia vietiniame lygmenyje, o regioninės vyriausybės rūpinasi regioniniu transportu, planuoja paslaugų, finansavimo ir bilietų kainų lygius. Regioninės vyriausybės veikia kaip Austrijos federalinių žemių vykdomosios valdžios, todėl joms tenka ir viešojo transporto asociacijų kontrolė, atsakomybė už viešojo transporto finansavimą (Buehler et al., 2019).

Viešojo transporto asociacijos Austrijoje funkcionuoja kaip viešąjį transportą organizuojančios įstaigos. Jos tarpininkauja tarp regioninių vyriausybių ir transporto įmonių, kadangi ir tiek vyriausybės tiek vežėjai yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą tam tikrais klausimais (žr. 23 paveikslą). Asociacijos rūpinasi viešojo transporto organizavimu, susisiekimo paslaugomis, nustato bilietų kainas ir atsiskaitymo sistemą, rūpinasi rinkodara ir komunikacija, seka keleivių srautus, vykdo susisiekimo kokybės kontrolę bei teikia informaciją keleiviams³. Šalyje egzistuoja 7 asociacijos.



23 paveikslas. Austrijos viešojo transporto organizavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Federaliniu vietinio ir regioninio viešojo transporto organizavimo įstatymu

³ Federalinis vietinio ir regioninio viešojo transporto organizavimo įstatymas. Prieiga internetu: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20000097>

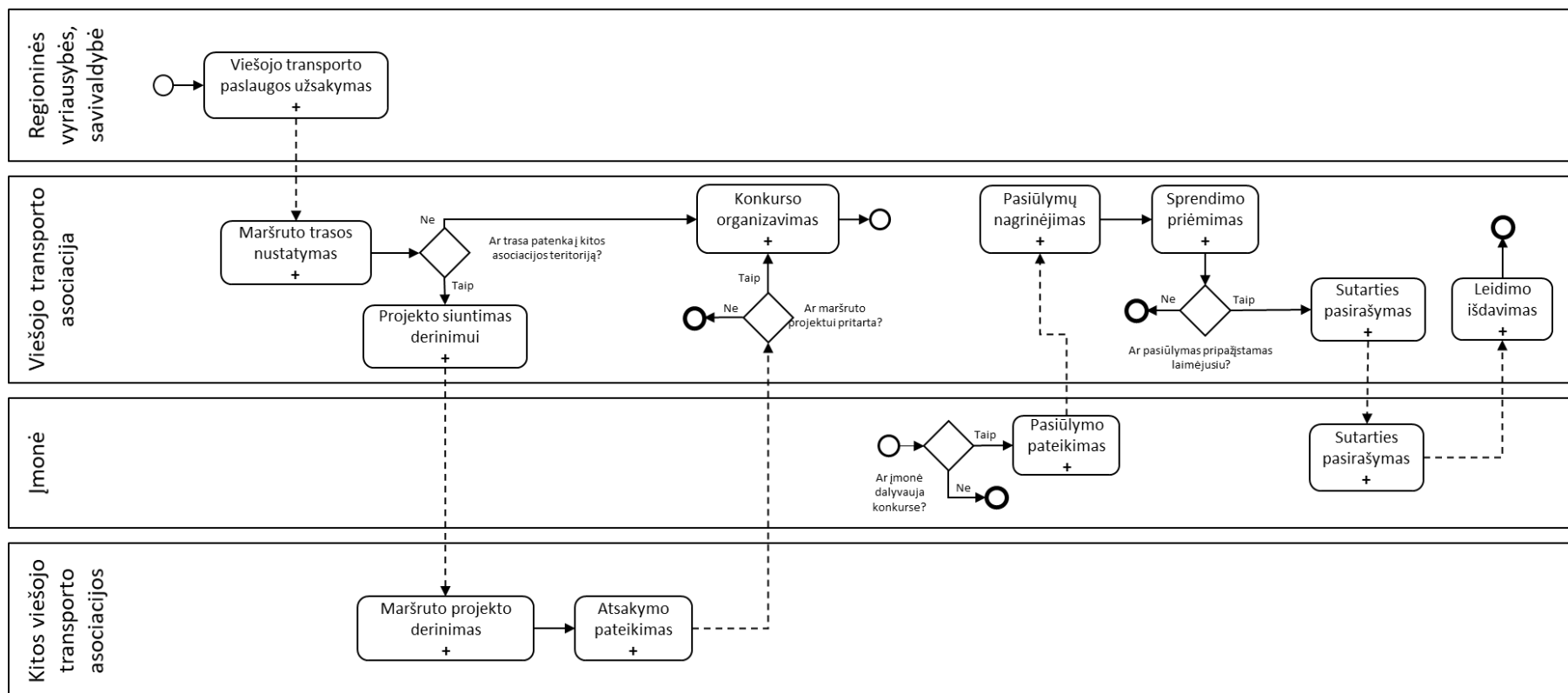
Austrijoje taip pat veikia ir viešojo transporto asociacijų grupė (vok. *Interessengemeinschaft Österreichischer Verkehrsverbände*), kuri funkcionuoja kaip interesų grupė, vienijanti visas viešojo transporto asociacijas ir atstovaujanti jų interesus nacionaliniu lygiu. Grupė taip pat koordinuotai teikia rekomendacijos nacionaliniais susisiektimo klausimais bei veikia kaip terpė, kurioje tarpusavyje yra dalinamasi gerosiomis patirtimis ir informacija⁴.

Viešojo transporto organizavimas Austrijoje pasižymi aiškiu funkcijų pasidalinimu, kadangi jis yra planuojamas regioninių vyriausybių ir savivaldybių, organizuojamas viešojo transporto asociacijų, o vykdomas – transporto įmonių. Pastarosios taip pat yra įtraukiamos ir į dalį sprendimų priėmimo procesų planavimo stadijoje.

Austrijos viešojo transporto organizavimo procesas prasideda kartu su regioninių vyriausybių ir savivaldybių vykdomu preliminarium viešojo transporto paslaugų suplanavimu, kuris vėliau yra perduodamas viešojo transporto asociacijai kaip užsakymas (žr. 24 paveikslą). Asociacijos perimdamos užsakymą jį papildomai įvertina, suderina skirtingus interesus ir nustato optimaliausius maršrutus ir tvarkaraščius suplanuotai paslaugai vykdyti. Svarbu taip pat akcentuoti, kad viešuose konkursuose, kuriuos organizuoja asociacijos, gali dalyvauti ne tik asociacijos nariai, bet visos keleivių vežimo paslaugas galinčios teikti įmonės. Asociacijos veikloje yra dalyvaujama daugiausia dėl įsitraukimo į sprendimų priėmimą, geresnio viešojo transporto koordinavimo.

Modelis išsiskiria tuo, kad remiasi regioninių vyriausybių (angl. *federal governments*) ir vežėjų bendradarbiavimu – tiek regioninės vyriausybės tiek vežėjų atstovai dalyvauja viešojo transporto politikos planavimo procese paslaugų ir kainų klausimais. Pasak R. Buehler et al. (2019), toks modelis naudojamas ne tik Austrijoje, bet ir Vokietijoje bei Šveicarijoje. Esminis skirtumas yra tai, kad Austrijoje asociacijose vadovaujantį vaidmenį atlieka regioninės vyriausybės, o ne vežėjai. Asociacinio modelio forma pasižymi lankstumu, kadangi skirtingose šalyse naudojami modeliai varijuoja, todėl gali atitikti regiono poreikius.

⁴ Transporto, inovacijų ir technologijų ministerijos internetinės svetainės teikiama informacija. Prieiga internetu: <https://www.bmk.gv.at/en/topics/transportation/publicpassenger.html>



24 paveikslas. Austrijos viešojo transporto organizavimo procesas

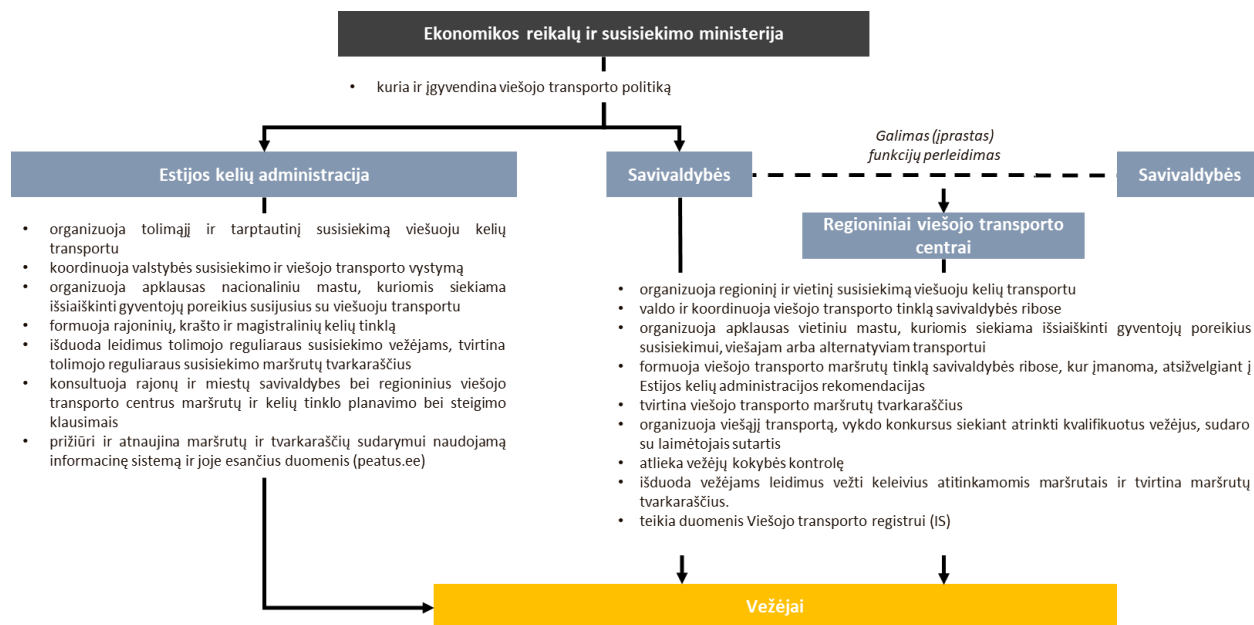
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis federaliniu viešųjų pirkimų įstatymu ir federaliniu vietinio ir regioninio viešojo transporto organizavimo įstatymu

3.3.2 Estijos viešojo transporto organizavimo proceso tyrimo rezultatas

Estijoje viešasis transportas yra organizuojamas Estijos viešojo transporto įstatymo pagrindu, bet taip pat yra atsižvelgiama į ES institucijų direktyvas ir reglamentus, Estijos viešųjų pirkimų įstatymą.

Estijos viešojo transporto įstatyme numatytas dviejų lygmenų viešojo transporto organizavimas: vietinis ir nacionalinis (žr. 25 paveikslą). Už nacionalinio lygmens viešąjį susisiekimą yra atsakinga Estijos kelių administracija (est. *Maanteetamet*) – ji organizuoja ir koordinuoja tolimąjį ir tarptautinį susisiekimą viešuoju kelių transportu bei konsultuoja už regioninį transportą atsakingas įstaigas. Kelių administracija taip pat nacionaliniu mastu organizuoja keleivių apklausas bei prižiūri maršrutų ir tvarkaraščių sudarymui naudojamą informacinę sistemą (peatus.ee) ir joje esančius duomenis.

Už vietinį susisiekimą yra atsakingos savivaldybės, kurios gali arba viešąjį transportą organizuoti pačios arba šias funkcijas perduoti regioniniam viešojo transporto centrui (est. *ühistranspordikeskus*). Savivaldybės arba regioniniai viešojo transporto centrai be viešojo transporto organizavimo taip pat atlieka gyventojų apklausas regioniniu arba vietiniu lygmeniu, vykdo vežėjų kokybės kontrolę bei reguliariai į bendrą informacinę sistemą kelią duomenis apie susisiekimą koordinuojamame regione.



25 paveikslas. Estijos viešojo transporto organizavimo modelis

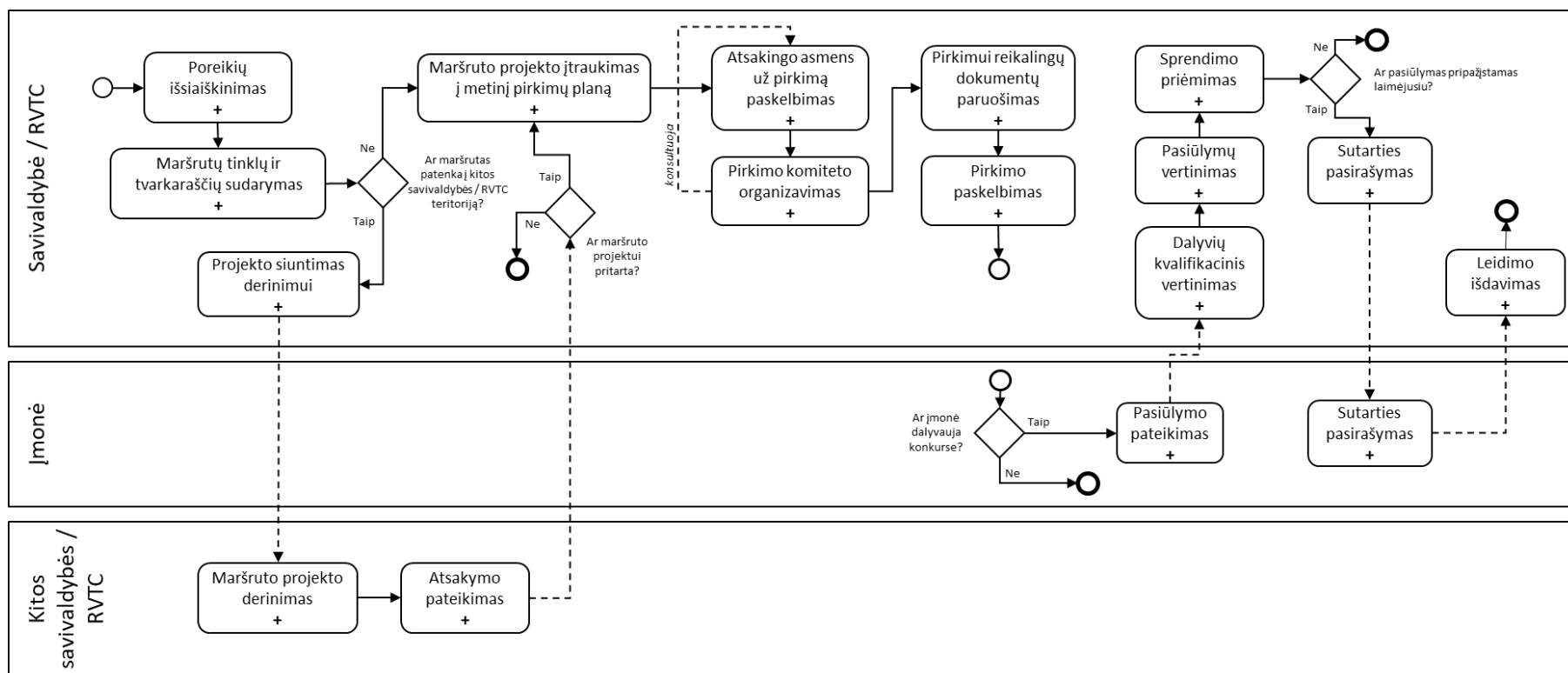
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Estijos viešojo transporto įstatymu

Estijos viešojo transporto organizavimo modelis yra išskirtinis tuo, kad už viešojo transporto organizavimą yra atsakingos savivaldybės, tačiau dažniausiai pasitaikanti praktika yra ta, kad savivaldybės šias funkcijas perduoda vykdyti regioniniams viešojo transporto centrums. Estijoje savivaldybėms yra suteikta galimybė bendradarbiauti su kaimyninėmis savivaldybėmis ir kartu steigti bei kontroliuoti regioninius viešojo transporto centrus, taip dalinai centralizuojant viešąjį transportą regiono pagrindu. Pagrindinė motyvacija steigti centrus ir perduoti jiems funkcijas – efektyviau organizuojamas viešasis transportas, išvengiama fragmentuoto maršrutų planavimo bei, svarbiausia, gaunamas papildomas valstybės finansavimas⁵.

Estijoje šiuo metu veikia 9 regioniniai viešojo transporto centrai, iš kurių didžiausias – šiaurės Estijos viešojo transporto centras (est. *Põhja-Eesti Ühistranspordikeskus*), apimantis 4 apskritis ir 25 savivaldybes.

Estijos viešojo transporto organizavimo procesas pasižymi duomenimis paremtu bei dalinai automatizuotu maršrutų ir tvarkaraščių planavimu. Procesas pradedamas apklausomis, išsiaiškinant savivaldybės arba regiono susisiekimo poreikius. Surinkti kokybiniai apklausos duomenys pasitelkiami maršrutų ir tvarkaraščių planavime. Planavimo metu taip pat naudojami ir sukaupti bei informacinės sistemos apdoroti kiekybiniai duomenys apie keleivių srautus, viešojo transporto priemonių užimtumą, reguliarumus ir kt. (žr. 26 paveikslą).

⁵ Estijos viešojo transporto įstatymas



26 paveikslas. Estijos viešojo transporto organizavimo procesas

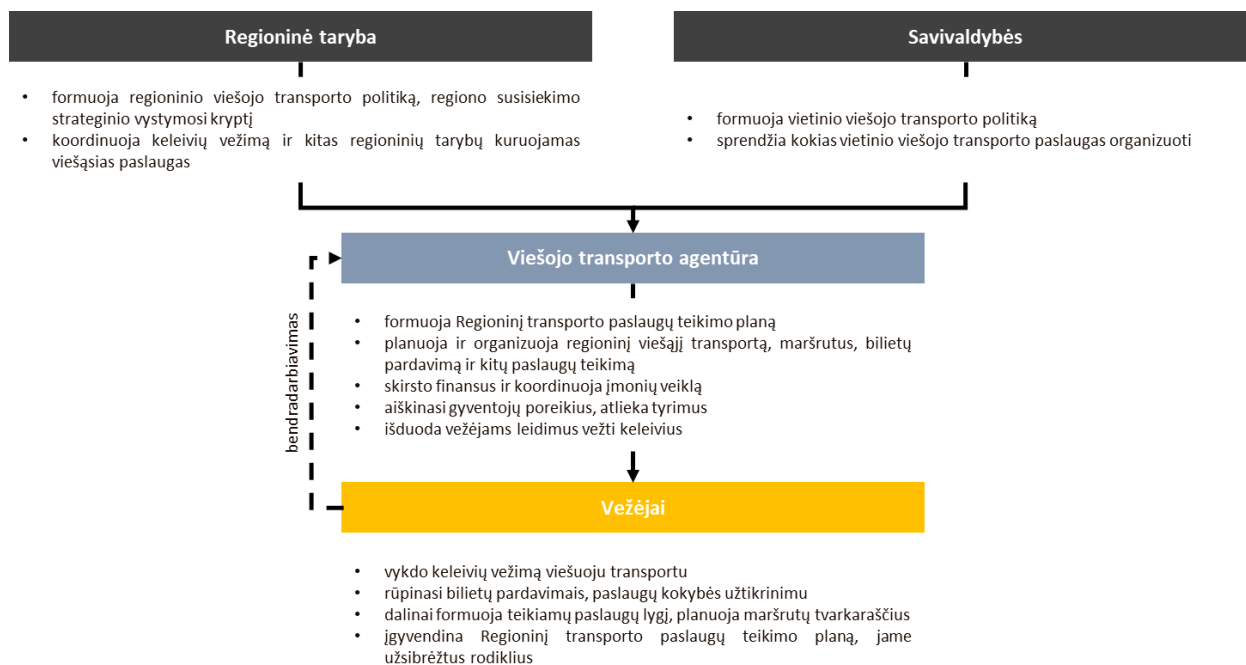
Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Estijos viešojo transporto įstatymu, Estijos viešųjų pirkimų įstatymu, Šiaurės Estijos viešojo transporto centro viešųjų pirkimų procedūros aprašu

3.3.3 Švedijos viešojo transporto organizavimo proceso tyrimo rezultatas

Švedijoje yra atskirtas regioninis ir vietinis transportas. 2012 m. įsigaliojus naujam viešojo transporto įstatymui, naujasis modelis buvo apibūdintas kaip „hibridinis nereglementuotas režimas“ (van de Velde, 2014). Įstatymo tikslas – neleisti, kad viešasis transportas būtų laikomas ne savaiame suprantamu tikslu, o kaip priemonė įgyvendinti politikos tikslus. Švedijoje viešasis transportas yra organizuojamas viešojo transporto įstatymo pagrindu, atsižvelgiant į viešųjų pirkimų įstatymus, aplinkos apsaugos įstatymus bei ES institucijų reglamentus.

Švedijos viešojo transporto organizavimas apima kiekvieno regiono savivaldybes ir regionines tarybas, kurios dalijasi finansine ir politine atsakomybe. Už regioninį transportą yra atsakingos regioninės tarybos (šved. *region / landsting*) – tiesiogiai renkamos atstovaujamosios savivaldos institucijos, atsakingos už Švedijos administracinių apskričių – regionų reikalus. Regioninės tarybos formuoja viešojo transporto politiką regione bei nubrėžia preliminarią viešojo transporto vystymosi kryptį. Savivaldybės, tuo tarpu, yra atsakingos už vietinį transportą, jos gali dalinai formuoti vietinio transporto politiką bei spręsti, kokias paslaugas reikia teikti savivaldos teritorijoje (Hrelja et al., 2017a, 2018).

Tiek už regioninio, tiek už vietinio viešojo transporto organizavimą yra atsakingos viešojo transporto agentūros (šved. *kollektivtrafikmyndighet*) – institucijos, kontroliuojamos regioninių tarybų ir/arba savivaldybių. Viešojo transporto agentūros viešąjį transportą organizuoja remiantis regioniniu transporto paslaugų teikimo planu (šved. *regionalt trafikförsörjningsprogram*) – pagrindiniu viešojo transporto planavimo dokumentu į kurio rengimą yra įtraukiamos ne tik regioninės tarybos ir savivaldybės, bet ir vežėjai. Švedijoje šiuo metu egzistuoja 21 viešojo transporto agentūra, tiek pat kiek ir yra regionų (administracinių vienetų). Agentūros sudaro maršrutus, organizuoja konkursus, rūpinasi bilietų pardavimais, finansų paskirstymu, leidimų išdavimu bei gyventojų poreikių išsiaiškinimu ir tyrimų organizavimu (žr. 27 paveikslą) (Aldenius, 2018).



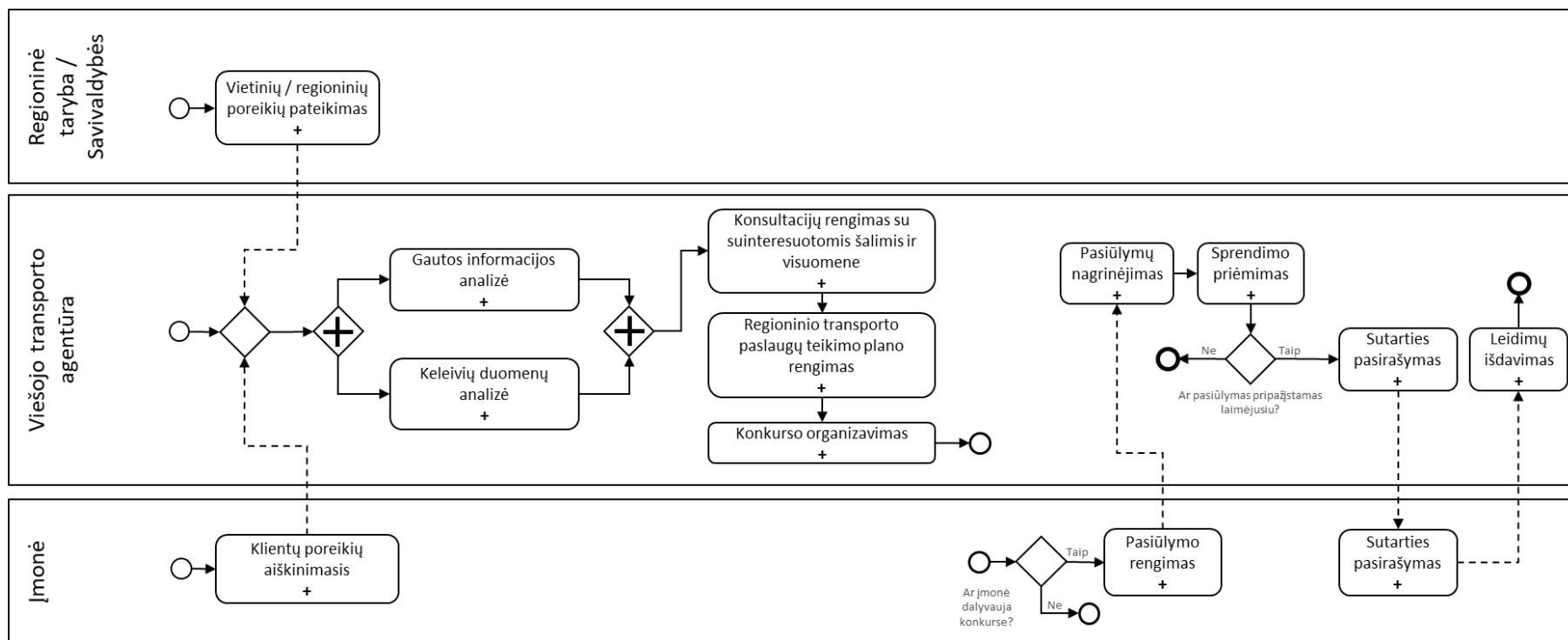
27 paveikslas. Švedijos viešojo transporto modelis

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Švedijos viešojo transporto įstatymu ir L. Hansson (2012)

Švedijos viešojo transporto modelis išsiskiria taikomomis naujojo viešojo valdymo (angl. *New Public Management*) praktikomis – į gyventojus, kaip į klientus, orientuotos paslaugos, veiklų optimizavimas, kaštų mažinimas, konkurencingų konkursų organizavimas, privataus sektoriaus praktikų naudojimas organizuojant viešąsias paslaugas (Hansson, 2013).

Švedijos modelis pasižymi bendradarbiavimu ir partneryste su viešojo transporto įmonėmis. Regioninės agentūros įmonėms palieka daug laisvės veikti, o organizavimo procese, net konkurso metu, viešojo transporto agentūros fokusuojasi į tikslus, o ne į priemones. Įmonės taip pat yra įtraukiamos į regioninio transporto paslaugų teikimo plano sudarymą, kadangi agentūros transporto įmonės mato, kaip rinką suprantančią ir įžvalgų turinčią ekspertinę grupę (Fabianski, 2018).

Švedijoje viešojo transporto organizavimo procesas pasižymi duomenimis, apklausomis ir konsultacijomis paremtu viešojo transporto planavimo procesu. Procesas prasideda įvairių duomenų, tokių kaip gyventojų apklausų, klientų poreikių tyrimų, regioninių ir (ar) vietinių poreikių, surinkimu ir apdorojimu (žr. 28 paveikslą). Papildomai yra išanalizuojami ir pačios agentūros sukaupti duomenys – keleivių srautai, transporto priemonių užpildymas, reguliarumai ir kt. Galiausiai, viešojo transporto agentūros rengia konsultacijas su interesų grupėmis, vežėjais, visuomene, ekspertais, siekiant gauti papildomų įžvalgų regioninio transporto paslaugų teikimo plano rengimui. Paruoštas planas yra pagrindinis dokumentas, kuriuo remiantis yra organizuojamas viešasis transportas regione (Fabianski, 2018).



28 paveikslas. Švedijos viešojo transporto organizavimo procesas

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Švedijos viešųjų pirkimų įstatymu, 2018 m. Stokholmo regioniniu transporto paslaugų teikimo planu, Švedijos viešojo transporto asociacijos viešai pateikiama informacija ir C. Fabianski (2018)

Apibendrinus, galima teigti, kad Švedijos naujo viešojo transporto įstatymo įsigaliojimas atspindi perėjimą nuo miesto ir mažesnių apskričių viešojo transporto operacijų prie Europos viešojo transporto regioninių valdžios institucijų kūrimo, kurių užduotis yra planuoti ir vėliau, konkurso tvarka, užtikrinti viešojo transporto paslaugas regione. Taip pat, bendra atsakomybė už viešąjį transportą reiškia, kad agentūros turi atsižvelgti į savivaldybių požiūrį, planuojant visą viešojo transporto sistemą (Hrelja et al., 2018). M. Aldenius (2018) atkreipė dėmesį, kad įmonėms paliekama daug daugiau lankstumo, leidžiant derinti konkursus ir viešąjį valdymą. Tai reiškia, kad į rinką vėl buvo leista teikti visiškai komercines paslaugas, kurios iki tol buvo labai ribojamos.

3.3.4 Užsienio šalių viešojo transporto organizavimo proceso privalumai

Atlikus Austrijos viešojo transporto organizavimo modelio ir proceso analizę, nustatyti šios šalies paslaugų organizavimo privalumai, pateikti 14 lentelėje.

14 lentelė. *Austrijos viešojo transporto organizavimo proceso privalumai*

Privalumai	Aprašymas
Bendradarbiavimas tarp regioninių vyriausybių ir transporto įmonių	Viešojo transporto asociacijų modelis pasižymi bendradarbiavimu ir komunikacija tarp visų prie viešojo transporto organizavimo prisidedančių šalių. Regioninės vyriausybės ir įmonės bendradarbiauja viešojo transporto politikos formavimo procese paslaugų, bilietų kainų, pajamų paskirstymo ir subsidijų klausimais. Bendradarbiavimas skatina viešojo transporto efektyvumą ir didina keleivių skaičių, kadangi įmonės yra suinteresuotos pelnu, o regioninės vyriausybės – viešojo transporto naudojimu.
Regionų pagrindu organizuojamas viešasis transportas	Regioninis, su federalinės žemės ribomis sutampantis, viešojo transporto organizavimas padeda išvengti papildomo maršrutų derinimo tarp skirtingų viešąjį transportą regione organizuojančių įstaigų, sutrumpina bendrą organizavimo laiką ir kaštus bei skatina efektyvumą. Centralizuotas organizavimas taip pat skatina bendrų kelionės sąlygų visame regione palaikymą (bendri bilietai, tarifai, nuolaidos, kainos).
Viešąjį transportą organizuojančių įstaigų dalijimasis patirtimis	Esant mažiau viešąjį transportą organizuojančių įstaigų palengvėja tarp organizacinių bendradarbiavimas ir patirties dalijimasis. Austrijoje veikianti Viešojo transporto asociacijų grupė yra puikus viešąjį transportą organizuojančių įstaigų bendradarbiavimo pavyzdys, kadangi grupė skatina inovacijų, praktikų ir pamokų perdavimą bei atstovauja organizuojančių įstaigų interesus valstybės lygmeniu.
Skirtingų viešojo transporto rūšių koordinavimas	Regioninės viešojo transporto asociacijos koordinuoja susisiekimą regioniniais ir miestų autobusais, tramvajais, metro ir geležinkeliais. Visų viešojo transporto rūšių koordinavimo funkcijas atliekant centralizuotai yra skatinama skirtingų viešojo transporto rūšių integracija.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Išanalizavus Estijos viešojo transporto organizavimo modelį ir procesą, nustatyti 3 organizavimo modelio privalumai (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. *Estijos viešojo transporto organizavimo proceso privalumai*

Privalumai	Aprašymas
Maršrutų ir tvarkaraščių planavimas pasitelkiant informacinę sistemą	Informacinės sistemos naudojimas sudarant maršrutus ir tvarkaraščius yra viešojo transporto organizavimo procesą lengvinantis veiksnys, kadangi maršrutai ir tvarkaraščiai planuojami greičiau ir efektyviau, sistema automatizuoja dalį planavimo, nurodomi egzistuojantys maršrutai ir tvarkaraščiai į kuriuos svarbu atsižvelgti planuojant naujus maršrutus ar tvarkaraščius. Sistemoje yra kaupiami kiekybiniai duomenys apie keleivių srautus, gyventojų kiekius ir viešojo transporto užimtumą, todėl planavimo procesas yra paremtas duomenimis ir yra tikslingesnis.

Privalumai	Aprašymas
Organizavimas regioninių viešojo transporto centrų pagrindu	Regioniniai viešojo transporto centrai yra regioninės viešojo transporto asociacijos, kurios susideda iš apskrityje esančių savivaldybių. Savivaldybės siekiančios optimizuoti savo viešąjį transportą perduoda organizavimo funkciją regioniniams viešojo transporto centrams, kurie savo ruožtu sukuria bendrą maršrutų ir tvarkaraščių tinklą bei bendrą bilietų sistemą.
Reguliariai vykdomos regioninės apklausos gyventojų poreikiams išsiaiškinti	Reguliariai vykdomos nacionalinės, regioninės ir vietinės apklausos skatina tikslingesnę, į gyventojų poreikius nukreiptą viešąjį transportą. Turint apklausų duomenis susisiekimą organizuojančios įstaigos gali išvengti neefektyvių ir itin nuostolingų maršrutų bei optimaliai suderinti autobusų tvarkaraščius.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Atlikus Švedijos viešojo transporto organizavimo modelio ir proceso analizę, nustatyti 4 paslaugų organizavimo privalumai, pateikti 16 lentelėje.

16 lentelė. Švedijos viešojo transporto organizavimo proceso privalumai

Privalumai	Aprašymas
Įmonių ekspertinių žinių panaudojimas	Agentūros organizuojamos viešąjį transportą remiasi ekspertinėmis įmonių žiniomis ir kompetencijomis: prieš konkurso paskelbimą vyksta susitikimai su įmonėmis siekiant išsiaiškinti jų lūkesčius ir išgirsti įžvalgas dėl planuojamų maršrutų ir sąlygų, o po konkurso įmonėms yra paliekama sąlyginai daug laisvės nustatant ir koreguojant paslaugų lygį. Bendradarbiavimas grindžiamas tuo, kad įmonės geriausiai žino kaip pasiekti ir patenkinti klientų lūkesčius, todėl jie gali rasti inovatyvių būdų kaip pasiekti užsibrėžtus rodiklius.
Integruotas ir multimodulus viešasis transportas	Agentūros centralizuotai koordinuoja ir rūpinasi visų rūšių viešuoju transportu (priklausomai nuo agentūros – autobusai, traukiniai, tramvajai, metro, keltai). Agentūrai koordinuojant visų rūšių viešąjį transportą, yra skatinama jo integracija, multimodulus susisiekimas bei bendros sąlygos: bendri integruoti bilietai, bilietų kainos, lengvatos, kokybė.
Kiekybiniais ir kokybiniais duomenimis bei skirtingų suinteresuotų šalių įsitraukimu paremtas viešojo transporto planavimas	Regioninis transporto paslaugų teikimo planas yra pagrindinis viešojo transporto organizavimui naudojamas dokumentas, kuris yra rengiamas remiantis kokybiniais ir kiekybiniais viešojo transporto agentūros, savivaldybių, įmonių ir kitų įstaigų pateiktais duomenimis, įžvalgomis, pasiūlymais. Įvairių suinteresuotų šalių įtraukimas į viešojo transporto planavimo procesą skatina ne tik faktais ir ekspertiniu vertinimu paremtą viešąjį transportą, tačiau ir geriau į gyventojų poreikius orientuotas paslaugas. Įvairių suinteresuotų šalių parūpintais ir pačios agentūros sukauptais kiekybiniais duomenimis paremtas viešasis transportas yra efektyvesnis, mažiau nuostolingas bei geriau atliepantis gyventojų poreikius.
Regionų pagrindu organizuojamas viešasis transportas	Regioninis, su apskričių ribomis sutampantis, viešojo transporto organizavimas padeda išvengti papildomo maršrutų derinimo tarp skirtingų viešąjį transportą regione organizuojančių įstaigų, sutrumpina bendrą organizavimo laiką ir kaštus bei skatina efektyvumą. Centralizuotas organizavimas taip pat skatina bendrų kelionės sąlygų visame regione palaikymą (bendri bilietai, tarifai, nuolaidos, kainos).

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinus analizuotas šalis, nustatyta, kad Austrijoje veikia 7 viešojo transporto asociacijos, iš kurių didžiausia – VOR, kuri yra vienintelė jungtinė asociacija, jungianti 3 federalines žemes. Estijoje veikia 9 regioniniai, apskričių ribose veikiantys, viešojo transporto centrai, iš kurių 2 centrai apjungia daugiau nei vieną apskritį – Šiaurės Estijos viešojo transporto centras (apjungia 4) ir Pietryčių viešojo transporto centras (apjungia 2). Švedijoje veikia 21, apskričių ribose veikianti, regioninė agentūra. Viešojo transporto institucijų pasiskirstymas teritoriniu aspektu kiekvienoje šalyje pateiktas 29 paveiksle.



29 paveikslas. Austrijos, Estijos ir Švedijos viešojo transporto institucijų veiklos teritorijos

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Siekiant tarpusavyje palyginti analizuotų užsienio šalių viešojo transporto organizavimo modelius bei įvertinti jų skirtumus su Lietuvoje esamu viešojo transporto organizavimo modeliu, 17 lentelėje pateikiami kriterijai, kuriais remiantis yra lyginamos minimos šalys.

17 lentelė. Užsienio šalių ir Lietuvos palyginimas

Kriterijai	Austrija	Estija	Švedija	Lietuva
Viešojo transporto organizavimo lygmuo	Vietinis	+		+
	Regioninis	+	+	
	Nacionalinis			
Atsakingų institucijų skaičius	7	9	21	60
Atliekamų veiklų skaičius	12	17	13	20
Skirtingų transporto rūšių koordinavimas	+	+/-	+	+/-

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinus, Austrijoje regioninio viešojo transporto organizavimo funkcijos, dėl federalinio šalies suskirstymo, priklauso regioninėms vyriausybėms. Regioninės vyriausybės viešąjį transportą organizuoja viešojo transporto asociacijų pagrindu. Savivaldybės Austrijoje yra atsakingos už vietinį susisiekimą, tiksliau miesto viešąjį transportą, tačiau funkcijos yra perduotos regioninėms asociacijoms. Estijoje viešojo transporto organizavimo funkcijos priklauso savivaldybėms, tačiau egzistuoja galimybė savivaldybėms bendradarbiauti ir perduoti organizavimo funkcijas regioniniams viešojo transporto centrams. Pastarasis variantas yra dažniausia praktika Estijoje, kurią vykdo didžioji dalis savivaldybių, tačiau egzistuoja ir išimčių. Švedijoje regioninio viešojo transporto funkcijos priklauso regioninėms taryboms, o vietinio – savivaldybėms. Regioninės tarybos ir savivaldybės bendradarbiauja ir veikia per regionines viešojo transporto agentūras. Palyginus užsienio šalių ir Lietuvos viešojo transporto organizavimo modelius ir procesus, pastebimos tobulinimo kryptys, kurios suformuotos rekomendacijų skiltyje.

IŠVADOS

1. Viešojo transporto ir visų su juo susijusių elementų analizės yra gana populiarios temos moksliniuose straipsniuose. Pastebima, kad mokslininkai, analizuodami viešojo transporto organizavimo procesą, nenagrinėja vientisumo ir sąsajų tarp atliekamų veiklų, o dėmesį skiria tik atskiroms proceso dalims. Pabrėžiama, kad valstybės siekia, jog viešasis transportas būtų orientuotas į kliento poreikius, o ne tiesioginį paslaugos teikimą. Visuomenės dalyvavimas formuojant politiką ir priimant sprendimus yra vis labiau populiarėjantis reiškinys, todėl turi būti aktyviai skatinamas bendradarbiavimas, nes suinteresuotų grupių nuomonė svarbi įgyvendinant keliamus tikslus bei priimant ilgalaikius ir tvarius sprendimus.

2. Mokslinėje literatūroje apibrėžiama, kad viešojo transporto organizavimo modelyje yra 3 subjektai, dalyvaujantys paslaugų organizavimo procese – atsakingos institucijos, įmonės ir kitos suinteresuotosios šalys. Dauguma mokslininkų, analizuodami viešojo transporto organizavimo principus, dažnai dėmesį skyrė atskiroms jo dalims, pavyzdžiui, konkursų organizavimui, sutarčių sudarymui ar institucijų bendradarbiavimui. Tačiau nustatyta, kad viešojo transporto organizavimo procesas prasideda nuo maršruto projekto parengimo ir derinimo, konkursų organizavimo ir sutarties sudarymo iki keleivių vežimo paslaugos organizavimo ir subsidijų skyrimo.

3. Lietuvoje viešasis transportas organizuojamas decentralizuotai, kadangi savivaldybės ar jų įgaliotos įstaigos atsakingos už vietinio susisiekimo tinklo koordinavimą, ir kiekviena tai daro savarankiškai. Atlikta teisinio reglamentavimo analizė leido suskirstyti viešojo transporto organizavimo veiklas į etapus ir nustatyti jų tarpusavio sąsajas. Pradžioje savivaldybės rengia maršruto projektą, nustatant maršruto trasą ir rengiant eismo tvarkaraštį. Įstatymų nustatyta tvarka įmonės, aptarnaujančios vietinio susisiekimo maršrutus, turi būti parenkamos viešojo pirkimo būdu, todėl parengtam maršruto projektui yra skelbiamas konkursas. Su laimėjusia įmone yra sudaroma viešųjų paslaugų sutartis ir išduodami leidimai vykdyti keleivių vežimo paslaugas. Įmonėms taip pat yra skiriamos kompensacijos ir atlyginamos negautos pajamos. Todėl iš esmės Lietuvos viešojo transporto organizavimo procesas sutampa su mokslinės literatūros pagrindu sudarytu teoriniu modeliu.

4. Atlikus atskirų savivaldybių viešojo transporto organizavimo modelių analizę, buvo nustatyta, kad praktikos yra skirtingos – vienoje savivaldybėje funkcijos yra deleguotos skirtingiems savivaldybių skyriams, kitose dalį funkcijų atlieka pati keleivių vežimo įmonė, o Vilniaus atveju – funkcijos perduotos savivaldybei pavaldžiai įmonei.

5. Viešojo transporto organizavimas visose analizuotose valstybėse yra vykdomas

regioninių institucijų pagrindu. Estijoje tai atlieka regioniniai viešojo transporto centrai (kuriems šią funkciją perduoda savivaldybės, nors yra ir išimčių), Švedijoje – viešojo transporto agentūros (įstaigos, atskaitingos regioninėms taryboms ir / arba savivaldybėms), o Austrijoje – viešojo transporto asociacijos (įstaigos pavaldžios regioninėms vyriausybėms). Estijoje, Austrijoje ir Švedijoje viešąjį transportą organizuojančios institucijos praktikoje taiko į klientus orientuotas ir į poreikius nukreiptas, todėl visų valstybių planavimo procesai yra paremti apklausomis ir duomenų analize. Be to, šalys pasižymi tuo, kad viešąjį transportą organizuoja remiantis vienu pagrindiniu teisės aktu, kuriame dažniausiai nurodomos už viešąjį transportą atsakingų įstaigų ar institucijų teisės ir pareigos, viešojo transporto organizavimo ir finansavimo tvarkos, licencijos išdavimo taisyklės.

PASIŪLYMAI

Atlikta Austrijos, Estijos ir Švedijos viešojo transporto organizavimo modelių ir procesų analizė bei šių sistemų privalumų išskyrimas leidžia nustatyti Lietuvos viešojo transporto organizavimo tobulinimo kryptis. Siūloma:

1. Viešąjį transportą organizuoti regioninių institucijų pagrindu

Centralizuotas, regioninės viešojo transporto institucijos pagrindu vykdomas viešojo transporto planavimas ir organizavimas yra efektyvesnis, kadangi yra išvengiama papildomo derinimo tarp institucijų, planuojant yra atsižvelgiama į platesnį susisiekimo tinklą, sutrumpėja organizavimo laikas ir kaštai. Regioniniu lygiu organizuojamas susisiekimas nukreiptas į geriau gyventojų poreikius atliepiančią susisiekimo struktūrą bei regioninį vystymąsi. Taip pat yra skatinamas bendrų susisiekimo sąlygų visame regione palaikymas (bendros bilietų sistemos, kainos, nuolaidos).

2. Vykdyti viešojo transporto integraciją

Skirtingų viešuoju transporto rūšių integracija ir suderinamumas mažina viešojo transporto kaštus (išvengiama dubliavimo) bei didina vartotojų skaičių (trumpėja kelionės laikas, auga patrauklumas). Skirtingų viešojo transporto rūšių integracija būna didžiausia kai yra planuojama ir organizuojama centralizuotai, vienos institucijos.

3. Vykdyti konsultacijas su įmonėmis

Švedijoje agentūros, organizuodamos viešąjį transportą, remiasi ekspertinėmis įmonių žiniomis ir kompetencijomis, nes jos žino klientų poreikius ir priemones, kaip patenkinti jų lūkesčius. Savivaldybėms siūloma, prieš konkurso paskelbimą, vykdyti konsultacijas su viešojo transporto organizavimo bei keleivių vežimo įmonėmis. Taip pat rekomenduojama aktyviai dalintis patirtimi su kitomis savivaldybėmis. Austrijoje viešąjį transportą organizuojančios įstaigos aktyviai bendradarbiauja, todėl yra skatinamos inovacijos, leidžiančios viešajam transportui tapti patrauklesniam.

4. Organizuoti reguliarias gyventojų apklausas

Estijoje naudojama praktika, kai maršrutai yra organizuojami atsižvelgiant į konkrečius gyventojų poreikius išreiškiamus per reguliariai vykdomas gyventojų apklausas. Estijoje regioniniai viešojo transporto centrai organizuoja apklausas vietiniu mastu, kuriomis siekiama išsiaiškinti gyventojų poreikius susisiekimui, viešajam arba alternatyviam transportui. Remiantis šiuo užsienio pavyzdžiu, prieš nustatant viešojo transporto maršrutų trasas, Lietuvoje būtų atliekamos gyventojų apklausos, kurias atliktų regioniniai centrai, bendradarbiaudami su

savivaldybėmis. Tokiu būdu būtų atsižvelgiama į vartotojų poreikius dar prieš sudarant maršrutus, nebeliktų poreikio keisti jau sudarytų maršrutų pagal gautus apklausų rezultatus.

5. Rinkti statistinę informaciją, kuria remiantis būtų priimami sprendimai

Siekiant vykdyti į gyventojų poreikius orientuotas bei efektyvias viešojo transporto paslaugas, rekomenduojama viešojo transporto planavimą vykdyti remiantis sukauptais duomenimis apie gyventojų poreikius, keleivių srautus, jų augimą, transporto užpildymą ir pan., o duomenys reguliariai atnaujinti ir peržiūrėti.

LITERATŪRA

- 1991 m. spalio 8 d. Lietuvos Respublikos transporto veiklos pagrindų įstatymas Nr. I-1863
- 1994 m. liepos 7 d. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas Nr. I-533
- 1996 m. lapkričio 19 d. Lietuvos Respublikos kelių transporto kodeksas Nr. I-1628
- 1996 m. rugpjūčio 13 d. Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymas Nr. I-1491
- 1999 m. birželio 17 d. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas Nr. VIII-1234
- 2000 m. kovo 30 d. Lietuvos Respublikos lengvatų įstatymas Nr. VIII-1605
- 2006 m. kovo 15 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 561/2006 dėl tam tikrų su kelių transportu susijusių socialinių teisės aktų suderinimo
- 2007 m. spalio 23 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1370/2007 dėl keleivinio geležinkelių ir kelių transporto viešųjų paslaugų
- 2009 m. balandžio 23 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2009/33/EB dėl skatinimo naudoti netaršias ir efektyviai energiją vartojančias kelių transporto priemones
- 2009 m. spalio 21 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (EB) Nr. 1071/2009, nustatantis bendrąsias profesinės vežimo kelių transportu veiklos sąlygų taisykles
- 2011 m. vasario 16 d. Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas (ES) Nr. 181/2011 dėl miesto ir tolimojo susisiekimo autobusų transporto keleivių teisių
- 2012 m. spalio 25 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2012/27/ES dėl energijos vartojimo efektyvumo
- 2014 m. vasario 26 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyva 2014/25/ES dėl subjektų, vykdančių veiklą vandens, energetikos, transporto ir pašto paslaugų sektoriuose, vykdomų pirkimų
- 2017 m. gegužės 2 d. Pirkimų, atliekamų vandentvarkos, energetikos, transporto ar pašto paslaugų srities perkančiųjų subjektų, įstatymas Nr. XIII-328
- 2018 m. Stokholmo regioninis transporto paslaugų teikimo planas (šved. Regionalt trafikförsörjningsprogram för Stockholms län)
- Aldenius, M. (2018). Research in Transportation Economics Influence of public bus transport organisation on the introduction of renewable fuel. Žiūrėta 2020-03-15. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.004>
- Alotaibi, O., Potoglou, D. (2018). Introducing public transport and relevant strategies in Riyadh City, Saudi Arabia: a stakeholders' perspective. Žiūrėta 2020-06-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/21650020.2018.1463867>

- Arimavičiūtė, M. (2005). Viešojo sektoriaus institucijų strateginis valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas
- Arrigo, U., Di Foggia, G. (2015). The scope of public organisations with productive functions: Insights from the inefficiency of Italian local public transport. Žiūrėta 2020-07-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.17979/ejge.2015.4.2.4311>
- Austrijos Federalinis variklinių transporto priemonių įstatymas. Žiūrėta 2020-09-18. Prieiga internetu: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20000098>
- Austrijos Federalinis viešųjų pirkimų įstatymas. Žiūrėta 2020-09-18. Prieiga internetu: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295>
- Austrijos Federalinis vietinio ir regioninio viešojo transporto organizavimo įstatymas. Žiūrėta 2020-09-18. Prieiga internetu: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20000097>
- Bickerstaff, K., Tolley, R., Walker, G. (2002). Transport planning and participation: the rhetoric and realities of public involvement. Žiūrėta 2020-03-26. Prieiga internetu: [https://doi.org/10.1016/S0966-6923\(01\)00027-8](https://doi.org/10.1016/S0966-6923(01)00027-8)
- Braziene, R., Merkys, G. (2015). Viešųjų paslaugų vartotojų pasitenkinimo indekso metodikos taikymas Lietuvoje. Žiūrėta 2019-10-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.14.1.11406>
- Buehler, R., Pucher, J., Dümmler, O. (2019). Verkehrsverbund: The evolution and spread of fully integrated regional public transport in Germany, Austria, and Switzerland. Žiūrėta 2020-07-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15568318.2018.1431821>
- Campos-Alba, C. M., et al. (2020). Long-term cost efficiency of alternative management forms for urban public transport from the public sector perspective. Žiūrėta 2020-09-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.01.014>
- Canitez, F. (2019). Urban public transport systems from new institutional economics perspective: a literature review. Žiūrėta 2020-07-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1552631>
- Ceder, A. (2020). Urban mobility and public transport: future perspectives and review. Žiūrėta

- 2020-09-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/12265934.2020.1799846>
- Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2008). Lietuvos aukštojo mokslo paslaugos informacinėje visuomenėje. Žiūrėta 2019-11-06. Prieiga internetu: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=135645>
- Dalal, V., Sharma, S. (2019). Redesigning Public Services Delivery: A Comparative Study of Delivery of Manual Conventional Public Services and Delivery of Public E-Services. Žiūrėta 2019-11-11. Prieiga internetu: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=96b6ef8b-6414-442c-bd82-bd5edb5863d0%40sdc-v-sessmgr03>
- Daraio, C. et al. (2016). Efficiency and effectiveness in the urban public transport sector: A critical review with directions for future research. Žiūrėta 2020-08-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.05.059>
- De Borger, B., Proost, S. (2015). The political economy of public transport pricing and supply decisions. Žiūrėta 2020-04-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.ecotra.2015.05.002>
- De Vos, J., Waygood, E. O. D., Letarte, L. (2020). Modeling the desire for using public transport. Žiūrėta 2020-07-09. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2019.12.005>
- Dementiev, A., Han, H. J. (2020). A theory of deregulation in public transport. Žiūrėta 2020-11-21. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100953>
- Estijos viešojo transporto įstatymas. Žiūrėta 2020-10-03. Prieiga internetu: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/ee/Riigikogu/act/514122020005/consolide>
- Estijos viešųjų pirkimų įstatymas. Žiūrėta 2020-10-03. Prieiga internetu: <https://www.riigiteataja.ee/en/eli/ee/Riigikogu/act/513072020002/consolide>
- Fabianski, C. (2018). Partnering for quality and performance: A standpoint for enhanced services. Žiūrėta 2020-10-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.024>
- Fiorio, C. V., Florio, M., Perucca, G. (2013). User satisfaction and the organization of local public transport: Evidence from European cities. Žiūrėta 2020-07-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2013.06.004>
- Garrone, P., Grilli, L., & Rousseau, X. (2013). Management Discretion and Political Interference in Municipal Enterprises. Evidence from Italian Utilities. Žiūrėta 2020-08-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/03003930.2012.726198>
- Gil, A., Calado, H., Bentz, J. (2011). Public participation in municipal transport planning processes

- the case of the sustainable mobility plan of Ponta Delgada, Azores, Portugal. *Žiūrėta* 2020-04-24. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2011.06.010>
- Goodspeed, R. (2016). Digital knowledge technologies in planning practice: from black boxes to media for collaborative inquiry. *Žiūrėta* 2020-10-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/14649357.2016.1212996>
- Hansson, L. (2013). Hybrid steering cultures in the governance of public transport: A successful way to meet demands? *Žiūrėta* 2020-09-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2012.06.011>
- Hazelkorn, E., Gibson, A. (2017). Global science, national research, and the question of university rankings. *Žiūrėta* 2019-09-26. Prieiga internetu: <http://dx.doi.org/10.1057/s41599-017-0011-6>
- Healey, P. (2009). In search of the „strategic“ in spatial strategy making. *Žiūrėta* 2020-09-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/14649350903417191>
- Hirschhorn, F. et al. (2020). The governance of attractive public transport: Informal institutions, institutional entrepreneurs, and problem-solving know-how in Oslo and Amsterdam. *Žiūrėta* 2020-12-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100829>
- Hirschhorn, F., Veeneman, W., van de Velde, D. (2018). Inventory and rating of performance indicators and organisational features in metropolitan public transport: A worldwide Delphi survey. *Žiūrėta* 2020-05-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.02.003>
- Hirschhorn, F., Veeneman, W., van de Velde, D. (2019). Organisation and performance of public transport: A systematic cross-case comparison of metropolitan areas in Europe, Australia and Canada. *Žiūrėta* 2020-05-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.04.008>
- Hrelja, R. et al. (2017). The interplay of formal and informal institutions between local and regional authorities when creating well-functioning public transport systems. *Žiūrėta* 2020-03-28. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15568318.2017.1292374>
- Hrelja, R., Khan, J., Pettersson, F. (2019). How to create efficient public transport systems? A systematic review of critical problems and approaches for addressing the problems. *Žiūrėta* 2020-04-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2019.10.012>
- Hrelja, R., Rye, T., Mullen, C. (2018). Partnerships between operators and public transport authorities. Working practices in relational contracting and collaborative partnerships. *Žiūrėta* 2020-04-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.06.032>

- Yildirim, A., Ozcan, S., Yildirim, K. E. (2019). Integrated Usage of the SERVQUAL and Quality Function Deployment Techniques in the Assessment of Public Service Quality: The Case of Ardahan Municipality. Žiūrėta 2020-04-19. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.20409/berj.2019.208>
- Johansson, E. et al. (2017). Evaluation of public transport: regional policies and planning practices in Sweden. Žiūrėta 2020-08-14. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/21650020.2017.1395291>
- Keleivių ir bagažo vežimo kelių transportu taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2011 m. balandžio 13 d. įsakymu Nr. 3-223 „Dėl Keleivių ir bagažo vežimo kelių transportu taisyklių patvirtinimo“
- Kelių transporto veiklos licencijavimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2011 m. gruodžio 7 d. nutarimu Nr. 1434 „Dėl Kelių transporto veiklos licencijavimo taisyklių patvirtinimo“
- Kral, P., Janoskova, K., Kliestik, T. (2018). Key determinants of the public transport user's satisfaction. Žiūrėta 2020-06-02. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.24818/amp/2018.31-03>
- Langvinienė, N., Vengrienė, B. (2005). Paslaugų teorija ir praktika. Kaunas: Technologija
- Leidimų vežti keleivius reguliaraus susisiekimo kelių transporto maršrutais išdavimo taisyklės, patvirtintos Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2006 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. 3-62 „Dėl leidimų vežti keleivius reguliaraus susisiekimo kelių transporto maršrutais išdavimo taisyklių patvirtinimo“
- Leiren, M. D. (2015). Reintegration Failure and Outsourcing Upside: Organisation of Public Transport in Norway. Žiūrėta 2020-04-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/03003930.2014.901216>
- Lietuvos demokratiškumo ugdymo kolegija (2017). Sumanus valdymas: administraciniai ir viešieji gebėjimai. Žiūrėta 2019-11-14. Prieiga internetu: <http://sumanus.lt/wp-content/uploads/2017/03/sumanus-valdymas.pdf>
- Liu, T., Ceder, A., Chowdhury, S. (2017). Integrated public transport timetable synchronization with vehicle scheduling. Žiūrėta 2020-05-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/23249935.2017.1353555>
- Ljungberg, A. (2010). Local public transport on the basis of social economic criteria. Žiūrėta 2020-07-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2010.07.043>

- Lovelace, R., Parkin, J., Cohen, T. (2020). Open access transport models: A leverage point in sustainable transport planning. Žiūrėta 2020-11-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2020.06.015>
- McLeod, S., Scheurer, J., Curtis, C. (2017). Urban Public Transport: Planning Principles and Emerging Practice. Žiūrėta 2020-08-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1177/0885412217693570>
- Milė, R., Junevičius, A. (2013). Elektroninių viešųjų paslaugų teikimo ypatumai Šakių rajono savivaldybėje. Žiūrėta 2019-11-17. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.12.3.5289>
- Mouwen, A., Rietveld, P. (2013). Does competitive tendering improve customer satisfaction with public transport? A case study for the Netherlands. Žiūrėta 2020-05-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2013.03.002>
- Nuostolių, patirtų vykdant keleivinio kelių transporto viešųjų paslaugų įsipareigojimus, kompensacijos apskaičiavimo tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2010 m. liepos 20 d. įsakymu Nr. 3-457 „Dėl Nuostolių, patirtų vykdant keleivinio kelių transporto viešųjų paslaugų įsipareigojimus, kompensacijos apskaičiavimo tvarkos aprašo patvirtinimo“
- Ojo, T. K. (2019). Quality of public transport service: an integrative review and research agenda. Žiūrėta 2020-08-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/19427867.2017.1283835>
- Ongaro, E., Valotti, G. (2008). Public management reform in Italy: Explaining the implementation gap. Žiūrėta 2020-07-11. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1108/09513550810855654>
- Paulsson, A. (2018). Making the sustainable more sustainable: public transport and the collaborative spaces of policy translation. Žiūrėta 2020-09-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1432345>
- Paulsson, A. et al. (2018). Research in Transportation Economics Collaboration in public transport planning – Why, how and what? Žiūrėta 2020-05-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.06.013>
- Paulsson, A., Hylander, J., Hrelja, R. (2016). What Culture does to Regional Governance: Collaboration and Negotiation in Public Transport Planning in Two Swedish Regions. Žiūrėta 2020-04-23. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2016.12.075>
- Paulsson, A., Hylander, J., Hrelja, R. (2017). One for all, or all for oneself? Governance cultures in regional public transport planning. Žiūrėta 2020-08-15. Prieiga internetu:

<https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1362376>

- Pettersson, F., Hrelja, R. (2020). How to create functioning collaboration in theory and in practice—practical experiences of collaboration when planning public transport systems. *Žiūrėta* 2020-10-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/15568318.2018.1517842>
- Popovas, V. (2012). Keleivių vežimo vietiniais maršrutais paslaugų organizavimo problemos ir tobulinimo galimybės savivaldybėse. *Žiūrėta* 2020-09-17. Prieiga internetu: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:6087602/datastreams/MAIN/content>
- Raipa, A., Petukienė, E. (2009). Klientų dalyvavimas viešosiose paslaugose: bendrasis paslaugų kūrimas. *Žiūrėta* 2019-10-14. Prieiga internetu: <https://repository.mruni.eu/handle/007/12482?show=full>
- Reikalavimai gatvėms ir keliams, kuriais vyksta reguliarusis keleivinio transporto eismas, patvirtinti Lietuvos Respublikos susisiekimo ministro 2011 m. lapkričio 29 d. įsakymu Nr. 3-747 „Dėl Reikalavimų gatvėms ir keliams, kuriais vyksta reguliarusis keleivinio transporto eismas, patvirtinimo“
- Rye, T. et al. (2018). The relationship between formal and informal institutions for governance of public transport. *Žiūrėta* 2020-09-27. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2018.04.025>
- Ryzhkov, A. (2018). Local public transport in Russia: Regulation, ownership and competition. *Žiūrėta* 2020-04-07. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.04.010>
- Savanevičienė, A., Stankevičiūtė, Z. (2010). The models exploring the „black box“ between HRM and organizational performance. *Žiūrėta* 2020-06-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.21.4.11719>
- Shibayama, T. (2017). Organizational structures of urban public transport – a diagrammatic comparison with UML. *Žiūrėta* 2020-03-18. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.338>
- Sinclair, S. (2014). The trade in services agreement versus public services. *Žiūrėta* 2019-11-05. Prieiga internetu: <https://www.policyalternatives.ca/publications/reports/tisa-versus-public-services>
- Singh, S. (2017). Assessment of Passenger Satisfaction with Public Bus Transport Services: A Case Study of Lucknow City (India). *Žiūrėta* 2020-04-16. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1515/sbe-2016-0039>
- Sørensen, C. H. (2018). A typology of inter-organisational coordination in public transport: The

- case of timetable planning in Denmark. 2020-05-03. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.06.015>
- Sørensen, C. H., Longva, F. (2011). Increased coordination in public transport-which mechanisms are available? Žiūrėta 2020-08-06. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2010.07.001>
- Sovacool, B. K. et al. (2018). Reviewing Nordic transport challenges and climate policy priorities: Expert perceptions of decarbonisation in Denmark, Finland, Iceland, Norway, Sweden. Žiūrėta 2020-04-12. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2018.09.110>
- Stone, J., Mees, P. (2010). Planning public transport networks in the post-petroleum era. Žiūrėta 2020-10-08. Prieiga internetu: <https://doi.org/10.1080/07293682.2010.526550>
- Šiaurės Estijos viešojo transporto centro viešųjų pirkimų procedūros aprašas (est. Põhja-Eesti Ühistranspordikeskus riigihangete lėbiviimise kord)
- Švedijos viešojo transporto asociacijos viešai pateikiama informacija. Žiūrėta 2020-10-15. Prieiga internetu: <https://www.trafa.se/en/publikationer/analyses-and-studies/evaluations/>
- Švedijos viešojo transporto įstatymas. Žiūrėta 2020-10-15. Prieiga internetu: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20101065-om-kollektivtrafik_sfs-2010-1065
- Švedijos viešųjų pirkimų įstatymas. Žiūrėta 2020-10-15. Prieiga internetu: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145
- Toshkov, D. (2016). Research Design in Political Science. Leidykla: Red Globe Press
- Transporto, inovacijų ir technologijų ministerijos internetinės svetainės teikiama informacija. Žiūrėta 2020-09-18. Prieiga internetu: <https://www.bmk.gv.at/en/topics/transportation/publicpassenger.html>
- Urvikis, M. (2014). Viešųjų paslaugų tyrimų kryptys: kokybinio požiūrio plėtos poreikio pagrindimas. Žiūrėta 2019-09-17. Prieiga internetu: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=230863>
- Urvikis, M. (2016). Vietos savivaldos institucijų organizuojamų viešųjų paslaugų sistemos tobulinimas. Žiūrėta 2020-09-17 . Prieiga internetu: <https://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:15504517/datastreams/MAIN/content>
- van de Velde, D. (2014). Market initiative regimes in public transport in Europe: Recent developments. Žiūrėta 2020-05-07. Prieiga internetu:

<https://doi.org/10.1016/j.retrec.2014.09.029>

van Lierop, D., Badami, M. G., El-Geneidy, A. M. (2018). What influences satisfaction and loyalty in public transport? Žiūrėta 2020-03-28. Prieiga internetu:

<https://doi.org/10.1080/01441647.2017.1298683>

van Straalen, F. M., Janssen-Jansen, L. B., van den Brink, A. (2014). Delivering planning objectives through regionalbased land-use planning and land policy instruments: An assessment of recent experiences in the Dutch provinces. Žiūrėta 2020-05-16. Prieiga internetu:

<https://doi.org/10.1068/c1277>

Vežėjų išlaidų (negautų pajamų), susijusių su transporto lengvatų taikymu, kompensavimo (atlyginimo) tvarkos aprašas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2000 m. balandžio 28 d. nutarimu Nr. 478 „Dėl Lietuvos Respublikos transporto lengvatų įstatymo įgyvendinimo“

Weckström, C., Mladenović, M. N. (2020). Evaluation of public transport policy formulation and implementation: Case study of 24 mid-sized Nordic cities. Žiūrėta . Prieiga internetu:

<https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.02.068>

Zatti, A. (2012). New organizational models in european local public transport: From myth to reality. Žiūrėta 2020-08-09. Prieiga internetu:

<https://doi.org/10.1111/j.1467-8292.2012.00476.x>

Zhang, C. et al. (2018). The relationship between organizational forms and the comprehensive effectiveness for public transport services in China? Žiūrėta 2020-10-02. Prieiga internetu:

<https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.10.025>

SANTRAUKA

VIEŠOJO TRANSPORTO ORGANIZAVIMO PROCESO TOBULINIMAS

Justas JASEVIČIUS

Magistro baigiamasis darbas

Verslo procesų valdymo magistro programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – doc. dr. Andrius Jaržemskis, 2021

Darbo apimtis – 81 psl., 17 lentelių, 29 paveikslai, 3 priedai ir 101 šaltinis.

Magistro darbo tikslas – nustatčius esamą Lietuvos viešojo transporto organizavimo procesą, pateikti galimas jo tobulinimo kryptis. Darbą sudaro trys pagrindinės dalys – mokslinės literatūros analizė, tyrimo metodologija ir tyrimas. Pabaigoje teikiamos išvados ir pasiūlymai.

Viešojo transporto ir visų su juo susijusių elementų analizės yra gana populiaros temos moksliniuose straipsniuose. Pastebima, kad mokslininkai, analizuodami viešojo transporto organizavimo procesą, nenagrinėja vientisumo ir sąsajų tarp atliekamų veiklų, o dėmesį skiria tik atskiroms proceso dalims, pavyzdžiui, konkursų organizavimui ar institucijų bendradarbiavimui.

Lietuvoje viešasis transportas organizuojamas decentralizuotai, kadangi savivaldybės ar jų įgaliotos įstaigos atsakingos už vietinio susisiekimo tinklo koordinavimą. Atlikta teisinio reglamentavimo analizė leido suskirstyti viešojo transporto organizavimo veiklas į etapus ir nustatyti jų tarpusavio sąsajas. Atlikus atskirų savivaldybių viešojo transporto organizavimo modelių analizę, nustatyta, kad savivaldybėse funkcijų pasiskirstymas yra labai skirtingas – funkcijas vykdo pačios savivaldybės, keleivių vežimo įmonės arba savarankiškos įstaigos.

Viešojo transporto organizavimas visose analizuotose valstybėse yra vykdomas regioninių institucijų pagrindu. Estijoje, Austrijoje ir Švedijoje viešąjį transportą organizuojančių institucijų planavimo procesai yra paremti apklausomis ir duomenų analize. Be to, šalys pasižymi tuo, kad viešąjį transportą organizuoja remiantis vienu pagrindiniu teisės aktu.

Apibendrinus, Lietuvoje siūloma viešąjį transportą organizuoti regioninių institucijų pagrindu, vykdyti viešojo transporto integraciją, organizuoti reguliarias gyventojų apklausas ir vykdyti konsultacijas su įmonėmis ir kitomis suinteresuotomis šalimis.

Raktiniai žodžiai – viešasis transportas, vietinis susisiekimas, savivaldybės, organizavimo procesas, institucijų analizė, atvejo analizė.

SUMMARY

PUBLIC TRANSPORT ORGANIZATION PROCESS IMPROVEMENT

Justas JASEVIČIUS

Paper for the Master's degree

Business Process Management Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – doc. dr. Andrius Jaržemskis, 2021

Scope of paper – 81 pages, 17 tables, 29 pictures, 3 appendixes, 101 references.

The aim of the master's thesis is to identify possible directions for its improvement after defining the current process of organizing Lithuanian public transport. The work consists of three main parts – the analysis of scientific literature, the research and its methodology. Conclusions and suggestions are provided at the end.

The analysis of public transport and all its related elements is a rather popular topic in scientific articles. Researchers do not examine the integrity and links between the activities of public transport organization process, but focus only on individual parts of the process, such as inter-institutional cooperation.

In Lithuania, municipalities or their authorized bodies are responsible for coordinating the local transport network. The performed analysis of the legal regulation allowed to divide the activities of public transport organization into stages and to determine their mutual connections. The analysis of public transport organization models of individual municipalities revealed that the distribution of functions in municipalities are very different – the functions are performed by the municipalities themselves, passenger transport companies or independent institutions.

The organization of public transport in Estonia, Austria and Sweden is carried out on the basis of regional institutions. In these countries the planning processes of public transport authorities are based on surveys and data analysis.

In summary, it is proposed to organize public transport in Lithuania on the basis of regional institutions, to carry out the integration of public transport, to organize regular surveys of the population and to carry out consultations with companies and other interested parties.

Keywords – public transport, local public transport, municipalities, organizational process, institutional analysis, case study research.

PRIEDAI

1 priedas. Lietuvos savivaldybių atranka pagal pervežtų keleivių skaičių 2019 m.

Regionas	Savivaldybė	Pervežtų keleivių skaičius, tūkst.
Alytaus regionas	Alytaus m. sav.	218,2
	Lazdijų r. sav.	113,7
	Varėnos r. sav.	105,5
	Alytaus r. sav.	0
	Druskininkų sav.	0
Kauno regionas	Kauno m. sav.	86497,3
	Kėdainių r. sav.	2050,7
	Jonavos r. sav.	1597,5
	Kauno r. sav.	472,2
	Raseinių r. sav.	374
	Kaišiadorių r. sav.	339,8
	Birštono sav.	0
	Prienų r. sav.	0
Klaipėdos regionas	Klaipėdos m. sav.	28222
	Kretingos r. sav.	1350,7
	Palangos m. sav.	831,7
	Šilutės r. sav.	551
	Klaipėdos r. sav.	538,5
	Skuodo r. sav.	211,8
	Neringos sav.	102,3
Marijampolės regionas	Marijampolės sav.	908,5
	Šakių r. sav.	257,8
	Vilkaviškio r. sav.	218,5
	Kalvarijos sav.	102,4
	Kazlų Rūdos sav.	0
Panevėžio regionas	Panevėžio m. sav.	9383,6
	Rokiškio r. sav.	489,3
	Kupiškio r. sav.	219,5
	Biržų r. sav.	209
	Pasvalio r. sav.	103,1
	Panevėžio r. sav.	16,2
Šiaulių regionas	Šiaulių m. sav.	12781,6
	Šiaulių r. sav.	546,5
	Joniškio r. sav.	351,9
	Kelmės r. sav.	316,8
	Radviliškio r. sav.	291,2
	Akmenės r. sav.	154,3
	Pakruojo r. sav.	94,2
Tauragės regionas	Tauragės r. sav.	417,7
	Jurbarko r. sav.	290,9
	Šilalės r. sav.	8,9
	Pagėgių sav.	0

Regionas	Savivaldybė	Pervežtų keleivių skaičius, tūkst.
Telšių regionas	Telšių r. sav.	1090,2
	Mažeikių r. sav.	833
	Plungės r. sav.	362,5
	Rietavo sav.	0
Utenos regionas	Utenos r. sav.	218,7
	Molėtų r. sav.	173,2
	Anykščių r. sav.	121
	Zarasų r. sav.	114,8
	Ignalinos r. sav.	100,8
	Visagino sav.	45,8
Vilniaus regionas	Vilniaus m. sav.	196092,2
	Šalčininkų r. sav.	1558,7
	Vilniaus r. sav.	1433,5
	Ukmergės r. sav.	1297,3
	Širvintų r. sav.	589,6
	Trakų r. sav.	434,8
	Elektrėnų sav.	259,8
	Švenčionių r. sav.	0

PASTABA: naudoti „Keleivių vežimas kelių transportu“ skilties 2019 m. duomenys, pasirenkant vietinio (miesto) susisiekimo ir vietinio (priemiestinio) susisiekimo maršrutus.

2 priedas. Užsienio šalių atranka pagal nustatytus kriterijus

Šalis	EBPO narė	Gyventojų skaičius	BVP vienam gyventojui	Pervežtų keleivių skaičius	Kelionių skaičius vienam gyventojui
Airija	Taip	4 963 839	72 260	226 700 000	46
Austrija	Taip	8 901 064	44 920	527 091 543	60
Belgija	Taip	11 549 888			
Bulgarija	Ne				
Čekija	Taip	10 693 939	20 990	355 564 000	33
Danija	Taip	5 822 763	53 270	Informacija viešai nėra prieinama	
Estija	Taip	1 328 976	21 220	161 800 000	122
Graikija	Taip	10 709 739			
Ispanija	Taip	47 329 981			
Italija	Taip	60 244 639			
Kipras	Ne				
Kroatija	Ne				
Latvija	Taip	1 907 675	15 930		
Lenkija	Taip	37 958 138			
Lietuva	Taip	2 794 090	17 340	355 547 000	127
Liuksemburgas	Taip	626 108			
Malta	Ne				
Nyderlandai	Taip	17 407 585			
Portugalija	Taip	10 295 909	20 640	543 144 000	53
Prancūzija	Taip	67 098 824			
Rumunija	Ne				
Slovakija	Taip	5 457 873	17 270		
Slovėnija	Taip	2 095 861	22 980	28 408 000	14
Suomija	Taip	5 525 292	43 570	332 400 000	59
Švedija	Taip	10 327 589	46 130	847 719 000	82
Vengrija	Taip	9 769 526	14 720		
Vokietija	Taip	83 166 711			

3 priedas. Už viešąjį transportą atsakingos institucijos, įstaigos ir padaliniai Lietuvos savivaldybėse

Regionas	Savivaldybė	Maršrutų nustatymas	Eismo tvarkaraščių parengimas	Dokumentų viešiesiems pirkimams parengimas	Viešųjų pirkimų skelbimas ir pasiūlymų vertinimas	Sutarčių rengimas ir administravimas	Leidimų išdavimas	Finansinių ataskaitų vertinimas	Negautų pajamų atlyginimas ir nuostolių kompensavimas
Alytaus	Alytaus m.	Miesto ūkio sk.			Viešųjų pirkimų sk.	Miesto ūkio sk.	Vidaus administravimo sk.	Miesto ūkio sk.	Buhalterinės apskaitos sk.
	Varėnos r.	UAB „Varėnos autobusų parkas“	–	–	Turto valdymo sk.	Ekonomikos ir turizmo sk.	Buhalterinės apskaitos sk.		
Kauno	Kaišiadorių r.	SĮ „Kaišiadorių paslaugos“	Turto valdymo sk.	Viešųjų pirkimų sk.	Turto valdymo sk.		SĮ „Kaišiadorių paslaugos“		
	Kauno m.	Transporto ir eismo organizavimo sk.			Centrinis viešųjų pirkimų ir koncesijų sk.	Transporto ir eismo organizavimo sk.			Centrinis apskaitos sk.
Klaipėdos	Klaipėdos m.	VšĮ "Klaipėdos keleivinis transportas"	Transporto sk.	Viešųjų pirkimų sk.	Transporto sk.	VšĮ "Klaipėdos keleivinis transportas"			
	Neringos	Verslo ir strateginės plėtros sk.			Juridinis, personalo ir viešųjų pirkimų sk.	Verslo ir strateginės plėtros sk.			Buhalterinės apskaitos sk.
Marijampolės	Kalvarijos	Ekonominės plėtros ir investicijų sk.			Teisės ir civilinės metrikacijos sk.	Ekonominės plėtros ir investicijų sk.			Buhalterinės apskaitos sk.
	Marijampolės	Aplinkotvarkos ir infrastruktūros sk.			Viešųjų pirkimų sk.	Aplinkotvarkos ir infrastruktūros sk.			Buhalterijos sk.
Panevėžio	Panevėžio m.	UAB „Panevėžio autobusų parkas“	Miesto infrastruktūros sk.	Viešųjų pirkimų sk.	Miesto infrastruktūros sk.				Buhalterinės apskaitos sk.
	Panevėžio r.	Ekonomikos ir turto valdymo sk.			Viešųjų pirkimų sk.	Ekonomikos ir turto valdymo sk.			Apskaitos sk.
Šiaulių	Pakruojo r.	AB „Pakruojo autotransportas“			Statybos ir viešųjų pirkimų posk.		Teisės ir civilinės metrikacijos sk.	Socialinės rūpybos sk.	Apskaitos sk.
	Šiaulių m.	Miesto ūkio ir aplinkos sk.			Teisės sk.	Miesto ūkio ir aplinkos sk.		Ekonomikos ir investicijų sk.	Apskaitos sk.

Regionas	Savivaldybė	Maršrutų nustatymas	Eismo tvarkaraščių parengimas	Dokumentų viešiesiems pirkimams parengimas	Viešųjų pirkimų skelbimas ir pasiūlymų vertinimas	Sutarčių rengimas ir administravimas	Leidimų išdavimas	Finansinių ataskaitų vertinimas	Negautų pajamų atlyginimas ir nuostolių kompensavimas	
Tauragės	Šilalės r.	UAB „Šilalės autobusų parkas“		Turto valdymo ir ekonomikos sk.	Teisės ir viešosios tvarkos sk.	Turto valdymo ir ekonomikos sk.		Buhalterinės apskaitos sk.		
	Tauragės r.	Plėtros, investicijų ir turto valdymo sk.			Juridinis ir personalo sk.	Plėtros, investicijų ir turto valdymo sk.			Centralizuotas buhalterijos sk.	
Telšių	Plungės r.	Vietos ūkio sk.			Viešųjų pirkimų sk.	Vietos ūkio sk.			Buhalterinės apskaitos sk.	
	Telšių r.	Ekonomikos ir turto valdymo sk.			Teisės ir administravimo sk.	Ekonomikos ir turto valdymo sk.			Buhalterinės apskaitos sk.	
Utenos	Utenos r.	Strateginio planavimo ir investicijų valdymo sk.			Viešųjų pirkimų sk.	Strateginio planavimo ir investicijų valdymo sk.			Buhalterinės apskaitos sk.	
	Visagino m.	Vietinio ūkio valdymo ir statybos sk.			Viešųjų pirkimų sk.	Vietinio ūkio valdymo ir statybos sk.			Apskaitos sk.	
Vilniaus	Elektrėnų	UAB „Elektrėnų komunalinis ūkis“					Finansų ir strateginio planavimo sk.			
	Vilniaus m.	SĮ „Susisiekimo paslaugos“								