

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Донецкая академия управления и государственной службы»**

На правах рукописи



Дятлов Валерий Васильевич

**РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПАССАЖИРСКОГО
ТРАНСПОРТА (НА ПРИМЕРЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ)**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

**на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

**Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Козлов Владислав Сергеевич**

Донецк – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ЭМПИРИЧЕСКИЙ БАЗИС УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА	13
1.1. Теоретические особенности функционирования предприятий пассажирского транспорта	13
1.2. Структура управления предприятиями пассажирского транспорта	29
1.3. Зарубежный опыт управления предприятиями пассажирского транспорта	45
Выводы по главе 1	60
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ	63
2.1. Особенности организационных изменений предприятий пассажирского транспорта	63
2.2. Эффективность функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта	83
2.3. Оценка результативности управления предприятиями пассажирского транспорта	120
Выводы по главе 2	152
ГЛАВА 3 РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	156

3.1. Моделирование структуры управления предприятиями пассажирского транспорта в Донецкой Народной Республике	156
3.2. Формирование конструктивной структурно-логистической модели управления предприятиями пассажирского транспорта	174
3.3. Разработка алгоритма реструктуризации и развития управления предприятиями пассажирского транспорта	186
Выводы по главе 3	198
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	201
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	205
ПРИЛОЖЕНИЯ	234
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования	235
Приложение Б. Информация об организационной структуре управления пассажирским транспортом г. Донецка	241
Приложение В. Информация о светофорных объектах и автоматизированной системе управления дорожным движением (АСУДД) в г. Донецке	243
Приложение Г. Состояние материально-технической базы	251
Приложение Д. Финансовое состояние предприятий пассажирского транспорта	252
Приложение Е. Эффективность использования ресурсов предприятий пассажирского транспорта	254
Приложение Ж. Прибыльность предприятий пассажирского транспорта	256
Приложение И. Модель оптимизации дорожного движения	257
Приложение К. Расчёт KPI топ-менеджеров предприятий пассажирского транспорта	258

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Ситуация, сложившаяся в Донецкой Народной Республике, требует усовершенствования процессов регулирования хозяйственной деятельностью, и в первую очередь, транспортного сектора экономики, поскольку транспорт связывает все отрасли народного хозяйства. Именно предприятия пассажирского транспорта обеспечивают жизнедеятельность граждан в сложившихся социально экономических условиях, они решают практически все экономические проблемы, связанные с перемещением физических лиц.

Согласно государственной программе Российской Федерации "Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области", целью которой является преодоление социально-экономического отставания, а также достижение указанными субъектами Российской Федерации к 2030 году уровня среднероссийских показателей качества жизни граждан Российской Федерации и обеспечения транспортной доступности необходимы качественные преобразования в управлении транспортными предприятиями. Реализовать текущие потребности развития предприятий пассажирского транспорта возможно за счет интеграции взаимной деятельности Министерства транспорта с местными органами власти и хозяйствующими субъектами, что подтверждает актуальность темы.

Степень разработанности научной проблемы. Различные аспекты, соотносимые с темой данного исследования, рассматриваются в работах ученых, внесших существенный вклад в их изучение и ставших основоположниками некоторых направлений, связанных с темой диссертации Д. Белл, М. Вебер, Дж.С. Миль, Дж. Шоул.

Данная тема рассматривается и в работах современных российских исследователей С.М. Аболонина, И.А. Ангелиной, Е.В. Будриной, А.Г. Васильева, С.А. Владимирова, Д.С. Гаврилова, И.Н. Горячкиной, В.Л. Иноземцева, Н.Н. Калмыкова, В.Э. Комова, Е.А. Кравченко, М.И. Лучко, В.В. Пархоменко, В.Ю. Пронниковой, Н.А. Романовой, И.В. Спирина, Е.В. Табачниковой, И.А. Тойменцевой, В.А. Удинкана, С.П. Якубовича, а также ученых Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики А.К. Берко, В.С. Козлова, И. Г. Михайловой, Г.И. Мищенко, В.Б. Саенко, Е. С. Тхор и других исследователей. Учеными рассматриваются такие вопросы, как исследование системы оперативного и стратегического управления транспортом, различные аспекты государственного регулирования функционирования и развития промышленных транспортных инфраструктур, государственного регулирования тарифов на пассажирском транспорте. Изучаются особенности административно-правового регулирования организации и функционирования пассажирского транспорта, принятия управленческих решений органами государственной власти и управления. Также вносятся предложения по совершенствованию действующего законодательства в указанной сфере.

Вопросам регулирования управленческой деятельностью посвящены работы следующих ученых: К. Арджариса, М. Л. Братковского, В. Врума, Ф. Герцберга, В. В. Дорофиевко, Л. Б. Костровец, А. В. Кретовой, Р. Лайкерта, Д. МакГрегора, Д. Мак Клелланда, А. Маслоу, Ф. У. Тейлора и др.

Анализ работ ученых позволяет сделать вывод о том, что в научной литературе достаточно полно исследованы основные положения, связанные с процессами функционирования и развития инструментов управления предприятиями пассажирского транспорта, однако некоторые вопросы остаются открытыми или же требуют более глубокого изучения и адаптации к условиям Донецкой Народной Республики.

Целью исследования является изучение теоретических положений и разработка практических рекомендаций по развитию управления предприятиями пассажирского транспорта.

Для достижения поставленной цели в диссертации поставлены и решены следующие **задачи**:

изучить сущность и методические особенности функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта;

проанализировать структуру управления предприятиями пассажирского транспорта и разработать предложения по ее совершенствованию;

сформулировать ключевые направления для совершенствования механизма управления предприятиями пассажирского транспорта;

исследовать развитие предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики и обосновать целесообразность внедрения в данную сферу информационных и цифровых технологий;

сформировать алгоритм принятия управленческих решений в системе управления и разработать концептуальную модель развития управления предприятиями пассажирского транспорта.

Объектом исследования являются процессы управления предприятиями пассажирского транспорта.

Предметом исследования выступают теоретические, научно-методические и практические аспекты развития управления предприятиями пассажирского транспорта (на примере Донецкой Народной Республики).

Теоретической и методологической основой исследования послужили концептуальные положения фундаментальных и прикладных трудов отечественных и зарубежных авторов по проблемам государственного управления обеспечением транспортной стабильности.

Для решения теоретических и практических задач исследования в работе использованы общенаучные и специальные методы: теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза, позволяющие системно исследовать инструменты управления предприятиями пассажирского транспорта и комплексно решить поставленные задачи. Методы структурно-логистического и семантического анализа использовались для уточнения сущности основных понятий; системного анализа и синтеза — для исследования системы управления предприятиями,

мониторинга, анализа и оценки экономического и технического состояния системы общественного транспорта Донецкой Народной Республики, реализации государственной политики в данной системе; методы экспертной оценки – при идентификации рисков, диагностике управления пассажирскими потоками, оценке уровня развития системы пассажирского транспорта; матричные методы применялись при разработке стратегии развития управления предприятиями; экономико-математические методы – при оценке степени влияния внутренних и внешних факторов на безопасность движения, разработке модели совершенствования дорожного движения Донецкой Народной Республики и тарифов для пассажиров льготных категорий; графическое представление аналитических данных применено для визуализации анализируемых показателей развития системы общественного транспорта Донецкой Народной Республики; факторный анализ использован для выявления факторов, влияющих на функционирование и развитие инструментов управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики.

Для обработки экономической информации, построения таблиц, диаграмм и рисунков использованы современные компьютерные технологии и пакеты прикладных программ Microsoft Office®.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили законодательные и нормативные акты, регулирующие хозяйственную деятельность в транспортной сфере, финансовая, статистическая отчетность и результаты аналитической деятельности предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики.

Информационную базу исследования также составили аналитические издания, планы и программы развития городов Донецкой Народной Республики, электронные ресурсы, периодические научные издания, монографии и другие открытые источники, а также анкетные данные, собранные и обработанные соискателем в ходе научного исследования.

Научная новизна полученных результатов заключается в развитии и уточнении теоретико-методических положений и разработке научно обоснованных

рекомендаций по совершенствованию инструментов управления предприятиями пассажирского транспорта.

В результате работы над диссертацией получены и выносятся на защиту следующие положения, содержащие элементы научной новизны:

1. Получил развитие научно-методический подход к решению вопросов по внедрению информационных технологий, позитивно влияющих на процессы функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта. Это позволит удерживать предприятия пассажирского транспорта в целостном и стабильном состоянии, с потенциальной возможностью экономического роста, а также повысить качество и безопасность пассажирских перевозок путем комплексного управления предприятиями пассажирского транспорта.

2. Предложена структура управления предприятиями пассажирского транспорта, основанная на тесном взаимодействии используемых ресурсов (управленческих, технических, материальных, экономических, человеческих, юридических), которые для эффективного управления представлены адаптивной моделью структуры управления предприятиями пассажирского транспорта и алгоритмом принятия управленческих решений и действий для каждого предприятия.

3. Усовершенствован механизм управления предприятиями пассажирского транспорта, за счет объединения в единую управленческую структуру предприятий пассажирского транспорта, Министерства транспорта и департаментов местной администрации, что повысит экономическую эффективность предприятий и отрасли в целом, и обеспечит потребность населения и реального сектора экономики в пассажирских перевозках.

4. Обоснован научно-методический подход к внедрению и использованию в процессе управления предприятиями пассажирского транспорта современных информационных и цифровых технологий как фактора повышения эффективности управления предприятиями пассажирского транспорта. Использование систематизации процессов управления предприятиями пассажирского транспорта позволит в системе планирования, нормирования показателей, учета, анализа и

контроля производственной и кадровой политики планировать деятельность предприятий, вести оперативный, бухгалтерский и управленческий учет и осуществлять координацию движения транспортных средств; внедрять программные комплексы по определению оптимальных технологических параметров маршрутизации пассажирского транспорта в Донецкой Народной Республике.

5. Усовершенствован алгоритм принятия управленческих решений в системе управления предприятиями пассажирского транспорта за счет реструктуризации структуры департаментов местной администрации: объединения подразделений, связанных с транспортным обеспечением, транспортной логистикой, управлением движением транспорта и дорожным строительством и приведения их к подчинению в одном департаменте. Предложенная концептуальная модель управления предприятиями пассажирского транспорта, состоящая в реструктуризации институциональной структуры управления, позволит обеспечить повышение эффективности деятельности пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических и методических положений по формированию и использованию разработанных направлений в системе функционирования и развития управления предприятиями пассажирского транспорта.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования теоретических положений и научно-практических рекомендаций, выводов и обобщений, представленных в диссертации, для принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективное и устойчивое управление предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.6. Менеджмент, в частности, п. 5. «Разработка теории и методов принятия решений в экономических и социальных системах. Системы искусственного интеллекта для поддержки принятия управленческих решений»;

п. 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»; п. 10. «Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями».

Апробация и внедрение результатов исследования. Работа выполнена в соответствии с планом научно-исследовательских работ ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», а именно: «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (номер государственного учёта НИОКТР № 0119D000066, 2019-2024 гг.), где автором предложено и обосновано развитие управления пассажирским транспортом на основе применения новых методов и моделей принятия управленческих решений с использованием современных автоматизированных систем и информационных технологий.

Достоверность научных выводов, предложений и рекомендаций, изложенных в диссертации, подтверждается широким охватом теоретической и эмпирической базы исследования в вопросах теоретических и методических аспектов развития управления предприятиями пассажирского транспорта. Все результаты, выносимые на защиту, получены автором самостоятельно.

Основные положения диссертации докладывались и обсуждались в период с 2019 по 2024 гг. на: III Республиканской научной интернет-конференции «Социально-правовые аспекты управления: проблемы теории и практики» (г. Донецк, 2019); IV; VII Международных научно-практических конференциях «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк 2020; 2023 гг.); Международной научно-практической интернет-конференции «Проблемы экономического роста и устойчивого развития территории» (г. Вологда, 2022 г.); Коллективной монографии «Перспективы становления и развития социально-экономических систем на разных уровнях

управления» (Донецк, 2022 г); XIX Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы развития транспортно-промышленного комплекса: инфраструктурный, управленческий и образовательный аспекты» (г. Донецк, 2022 г.); IX Международной научно-практической конференции «Научно-технические аспекты комплексного развития железнодорожного транспорта» в рамках IX Международного научного форума Донецкой Народной Республики «Инновационные перспективы Донбасса: инфраструктурное и социально-экономическое развитие» (г. Донецк, 2023 г.) ДОНИЖТ; II Международной научно-практической конференции «Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики (г. Алчевск, 2024 г.) ДонГТУ; IX; X Международных научно-практических конференциях «Научно-технические аспекты развития автотранспортного комплекса» (г. Горловка, 2023; 2024 гг.) АДИ ДОНТУ.

Предложенные направления по совершенствованию эффективной структуры управления предприятиями пассажирского транспорта в системе управления процессами за счет оптимизации структуры муниципального органа власти представляют практический интерес для Администрации городского округа Горловка Донецкой Народной Республики (справка от 27.03.2025 № 011-7335).

Администрацией города Донецк использованы предложения по оптимизации структуры управления предприятиями пассажирского транспорта (справка от 28.03.2025 № 144/01-31).

Муниципальным унитарным предприятием «Трамвайно-троллейбусное управление» администрации городского округа Горловка Донецкой Народной Республики использованы предложения по оптимизации дорожного движения (справка от 28.03.2025 № 193).

Теоретические и методические разработки в части организации: принципиального подхода к развитию управления предприятиями пассажирского транспорта и совершенствованию их эффективной структуры, эффективной эксплуатации объектов дорожного сервиса, за счет внедрения научных методов прогнозирования транспортного трафика на городском пассажирском транспорте,

были учтены при подготовке проекта Закона Донецкой Народной Республики «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» (справка от 02.04.2025 № 03.1.32/2.2/221).

Разработанные диссертантом положения используются в учебном процессе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» при изучении учебных дисциплин «Транспортный менеджмент», «Муниципальное право», которые дополнены логистической моделью структуры управления предприятиями пассажирского транспорта, в основе которой лежит реорганизация организационной структуры предприятий и алгоритмом принятия управленческих решений в системе управления (справка от 30.04.2025 № 01–06/426).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 21 научная работа, в том числе: 1 коллективная монография, 11 статей в рецензируемых научных изданиях (включая 7 статей в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России, ДНР, 4 статьи в других рецензируемых научных изданиях), 9 работ апробационного характера. Общий объем опубликованных научных работ составляет 8,37 п.л., из них 6,84 п.л. принадлежит лично автору.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ЭМПИРИЧЕСКИЙ БАЗИС УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА

1.1. Теоретические особенности функционирования предприятий пассажирского транспорта

Транспорт всегда был одной из ведущих составляющих материально-технического обеспечения общества, без него быстрое передвижение из удаленных районов невозможно, он всегда играл решающую роль в жизни любого человека. Крупномасштабные экономические и социальные задачи решаются при непосредственном участии транспортной отрасли. В настоящее время система управления пассажирским транспортом в ДНР имеет много проблем, которые необходимо решать в совокупности с существующими условиями военно-политической ситуации. И в большинстве случаев эти проблемы решаются трудовыми ресурсами [1]. Трудовые ресурсы – это кадры предприятия, его главный ресурс; от того, как качественно будет подобран персонал, зависит эффективность и результаты производственной деятельности предприятия. Кадры предприятия – это специалисты, рабочие, служащие, руководители, то есть кадры предприятия делятся на категории. Категории работников подразделяются на профессии, которые предусматривают группы специальностей. Специальности работников разделены по уровню квалификации [1; 3].

Стратегическое управление услугами пассажирских перевозок должно осуществляться на основе развития и реорганизации управления предприятиями пассажирского транспорта путем применения новых методов и моделей принятия управленческих решений с использованием современных информационных и

цифровых технологий. В контексте стратегии управления услугами пассажирского транспорта нужно отметить, что оно также должно осуществляться на основе совершенствования механизма обеспечения безопасности дорожного движения путем принятия и постоянного развития законодательной базы, повышения качества дорог, обновления парка транспортных средств и инфраструктуры, а также на основе совершенствования механизма регулирования тарифов пассажирских перевозок. Большое значение имеет информационное и кадровое обеспечение предприятий пассажирского транспорта [4].

Экономическая ситуация оказывает влияние на спрос специалистов соответствующей категории. Штатная структура претерпевает изменения. Изучение кадрового состава предприятий пассажирского транспорта – процесс длительный, учитывающий профессиональные навыки, умения и способности управлять системой и возможности вывода ее на новый качественный уровень. Кадровое планирование должно включать в себя задачи по максимальному раскрытию потенциала сотрудников, повышению их мотивации и квалификации. Для работы с персоналом специалисты соответствующих отделов привлекают автоматизированные сервисы [1; 2].

Прогнозирование может проводиться на долгосрочной и краткосрочной основе и должно учитывать спрос на трудовые ресурсы, рыночные условия и рыночные предложения. Это дает возможность разработать план человеческих ресурсов, количественный и качественный состав сотрудников, которые будут необходимы для дальнейшей работы на предприятии [3-5]. Грамотное планирование помогает использовать потенциал сотрудников для успешного развития предприятий пассажирского транспорта [6]. Обязанности персонала подбираются с учетом высказываемых ими предпочтений и талантов, сотрудники могут поощряться на основании KPI за результативный труд. Массовые корпоративные мероприятия, проводимые руководством, также стимулируют их к работе, в результате чего сотрудники будут относиться к труду с большей отдачей и получать удовлетворение. Это способы нематериальной мотивации кадров,

которые способствуют росту производительности труда и не требуют стимулирующих надбавок к заработной плате [1 - 3].

В работах отечественных и зарубежных авторов говорится о специфических особенностях транспортных услуг. Транспортные услуги – это операции, совершаемые с продукцией, которая еще не произведена и будет потребляться после производства. Поэтому необходимо учитывать условия, по которым будут реализованы транспортные услуги, а также особенности организации пассажирских перевозок [1, с. 12].

Специфика продукции транспортного процесса и его потребностей является отличительной особенностью продукции этого процесса, его структуры. Поэтому услуги пассажирского транспорта имеют специфические особенности, которые отделяют указанные услуги от материального производства в системе управления. Пассажиры покупают услуги в надежде получить максимальную выгоду, поэтому спрос пассажиров удовлетворяется не только самой поездкой, но и предоставлением дополнительных услуг, которые повышают качество поездки, делают ее более приятной [1, с. 15-16].

Качество оказываемых услуг в сфере пассажирского транспорта определяется многими составляющими в зависимости от того, какие субъекты участвуют в этом процессе, от имеющейся у них инфраструктуры, наличия материально-технической базы, а также квалификации сотрудников предприятий, поэтому важное значение имеет их подготовка, переподготовка и повышение квалификации [1; 2]. Квалификация водительского состава предприятий во многом определяет качество оказываемых услуг. Действительно, повышая уровень квалификации, а также проводя первичную подготовку рабочих, руководство предприятия может обеспечить наполнение штатной структуры наиболее квалифицированными кадрами с учетом требований, которые предъявляются не только к водительскому составу, но и к техническим работникам [5; 6].

Н.Н. Калмыков считает, что проблема качества перевозок пассажиров становится доминирующей для рынка пассажирских перевозок. Она может быть решена благодаря повышению скорости движения транспорта, изменению подхода

к диагностике, техническому обслуживанию и ремонту транспортных средств [2, с. 103], что возможно только при наличии на предприятиях пассажирского транспорта квалифицированного персонала. И это одна из специфических особенностей процессов функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта.

Сама услуга также является специфичной, она не может накапливаться и храниться в определенных местах и реализовываться, когда возникнут более благоприятные условия. Для менеджеров это создает дополнительные проблемы по удовлетворению спроса потребителей [6; 7].

Не нужно забывать, что улучшение конъюнктуры пассажирских перевозок обусловлено взаимодействием между различными видами транспорта, где в перевозках пассажиров участвуют два и более видов транспорта.

Все перечисленные особенности услуг необходимо учитывать в процессе проектирования, обеспечения и предоставления услуг, анализировать их качество и себестоимость.

Услуги должны иметь четкие характеристики, которые может оценивать клиент. Стабильной регулярности движения автобусов на маршрутах можно добиться, если будут решены вопросы технического обслуживания и ремонта подвижного состава, наличия резервного количества автобусов и укомплектованности его водительским составом, оказания технической помощи на маршрутах, наличия систем автоматизированного диспетчерского управления. Правила, положения, инструкции и нормативы, касающиеся организации перевозок, существуют уже давно, но они для многих перевозчиков еще не стали регламентирующими документами, которые обеспечивают качество на высоком уровне [3, с. 40-41].

Используя системный подход к управлению предприятиями пассажирского транспорта, можно добиться повышения эффективности перевозок на городских, пригородных и междугородных маршрутах [5]. Непосредственных участников перевозки пассажиров должны объединять автоматизированные системы управления пассажирскими автомобильными перевозками, а именно:

организаторов перевозок (органы исполнительной власти), перевозчиков, предприятия и организации; автовокзалы, пассажирские автостанции [4, с. 10].

Более того, безопасный процесс пассажирских перевозок может быть обеспечен только за счет четких действий механизма государственного управления в соответствии с нормативными документами, которые касаются вопросов организации перевозок, что является залогом надлежащего функционирования пассажирского автомобильного транспорта, обеспечения его безопасности и надежности при перевозках [5].

Таким образом, транспортные услуги – это операции, совершаемые с продукцией, которая еще не произведена и будет потребляться после производства, в этом заключается специфика транспортных услуг. Поэтому необходимо учитывать условия, при которых будут реализованы транспортные услуги, особенности их организации, это заключается в том, что операции совершаются с продукцией, которая потребляется в процессе ее производства. Поэтому чем качественней и безопасней будет эта продукция, тем больше пользы она принесет транспортному предприятию [1]. Все это напрямую зависит от проблем, которые нужно решать. Связаны они с несовершенством правового регулирования отношений в сфере функционирования пассажирского транспорта, неудовлетворительным состоянием дорог и железнодорожных путей, транспортных средств и инфраструктуры, системы регулирования тарифов на перевозку населения, а также с несовершенством технического и экономического развития транспорта. Эти проблемы вытекают из несовершенства самой системы управления в организациях, осуществляющих пассажирские перевозки [6; 7].

Проблемы, определяющие процессы функционирования и развития управления пассажирским транспортом, рассматривались многими учеными и ранее. Это совершенствование тарифов пассажирских перевозок, развитие и реорганизация управления в сфере услуг пассажирского транспорта (на основе применения новых методов и моделей принятия управленческих решений с использованием современных автоматизированных систем и информационных технологий), совершенствование безопасности дорожного движения. К ним можно

добавить сокращение государственных и городских парков, износ и старение подвижного состава, увеличение расходов на обслуживание пассажирского транспорта, недостаточную компенсацию расходов на перевозку пассажиров льготной категории, некачественную подготовку водителей, несовершенство порядка допуска предпринимателей на рынок транспортных услуг, рост аварийности с участием частных маршрутных такси, осуществляющих перевозки пассажиров [7; 8].

В исследованиях многих ученых рассматриваются особенности экономических отношений на рынке транспортных услуг, создание наиболее приемлемых условий для использования современных форм хозяйствования, концепции образования тарифов в транспортной сфере, направленные на решение экономических, социальных и других проблем общества, предлагаются новые формы хозяйствования [5, с. 46].

Тарифная политика пассажирских перевозок – это комплекс действий и мер, которые осуществляются государством, предприятиями транспорта в пределах предоставленных им функций и полномочий. Проблемы формирования цен на транспортные услуги можно считать наиболее сложными в практике хозяйствования [1, с. 51].

Д.Д. Ивашина, И.А. Тойменцева изучают особенности процесса обучения персонала в деятельности организации, вопросы государственного регулирования тарифов на пассажирском транспорте. Попытки отдать городской пассажирский транспорт в частные руки ни в США, ни в странах Европы не достигли успеха, в связи с чем он становится объектом все более активного вмешательства со стороны государства [6; 7].

Исследование системы стратегического и оперативного управления транспортом представлено в работах Д.С. Гаврилова [3], И.А. Тойменцевой [7], И.В. Спирина [8]. Одной из основных функций стратегического управления является стратегическое планирование услуг пассажирского транспорта, и это рассматривается в стратегическом менеджменте и теории систем. В научной

литературе достаточно полно исследованы основные положения постановки целей и разработки стратегий управления [7, с. 21].

И.В. Спирин [8] обозначил базовые составляющие действующего правового механизма, который регулирует пассажирские перевозки, предлагает структуру механизма государственного регулирования пассажирских перевозок автомобильным транспортом, перспективы его развития, раскрывает особенности административно-правового регулирования организации и функционирования пассажирского транспорта, а также вносит предложения по совершенствованию действующего законодательства в указанной сфере и практике его применения.

Ученые обращают внимание на недостаточный уровень использования современных автоматизированных систем и информационных технологий, отмечают необходимость внедрения этих систем в процессы управления пассажирскими перевозками, анализируют существующие системы управления работой автовокзалов в современных условиях, методы мониторинга пассажиропотоков, существующих методик расчета необходимого количества касс и перронов [1].

Для повышения эффективности пригородных и междугородных перевозок необходимо использование системного подхода к управлению пассажирскими перевозками. АСУ пассажирскими автомобильными перевозками в пригородном и междугородном направлении должна объединять всех участников процесса перевозки пассажиров: организатора (орган исполнительной власти) и исполнителя перевозки (автотранспортное предприятие), пункты отправления и продажи билетов (автовокзалы, пассажирские автостанции и др.) [4, с. 10].

В исследованиях раскрываются причины, влияющие на качество обеспечения пассажирских перевозок, а именно: несовершенство системы налогообложения, структуры подвижного состава, его высокая изношенность. К косвенным причинам, влияющим на качество обеспечения пассажирских перевозок, ученые относят плохое состояние городских и междугородних дорог, что, в свою очередь, влияет на увеличение износа транспортных средств и влечет за собой увеличение расхода горючего, а значит, и себестоимости перевозок [4].

Н.Н. Калмыков, А.Н. Романцов, О.М. Трофимова, С.А. Маковкина, М.С. Фадеев [2] проводят анализ пассажирских перевозок в России. В работе даны рекомендации по совершенствованию указанных систем, перечислены факторы, влияющие на выбор транспорта, тарифы и услуги, и отмечено как данный выбор варьируется в зависимости от сезонности, рассмотрены в разрезе автомобильные перевозки, указаны аспекты мобильности населения, особенности процедур открытия новых маршрутов. Основываясь на проведенных исследованиях, авторы формулируют цели, достижение которых сможет послужить решением текущих проблем по каждому виду транспортных перевозок и всей сферы в целом [6; 7].

В условиях рыночных отношений важное значение имеет предвидение изменений в потребностях пассажиров (потребителей) и их предпочтениях, способность учесть их в конкретных перевозках (по количеству, качеству, структуре, дополнительным услугам).

В современных условиях быстрому реагированию на изменения в потребностях потребителей препятствует слабое техническое обеспечение предприятий, недостаточная сеть развитых коммуникаций, высокая степень изношенности основных производственных фондов, несовершенство нормативно-правовой базы, недостаточная квалификация водительского состава и обслуживающего персонала. Смягчение этих недостатков может способствовать внедрению гибких форм организации хозяйственной деятельности предприятий.

Основными направлениями функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта являются те, которые улучшают показатели качества пассажирских перевозок. Существует множество научных работ, направленных на повышение качественных показателей транспортного обслуживания. Этим вопросам посвящены труды И.В. Спирина [8], Д.А. Дрючина [9] и других авторов.

И.В. Спирин показатели качества классифицирует по следующим группам: доступность, низкие тарифы, экономия времени, информационное сопровождение при поездках, стабильность тарифов, их приемлемость, надёжность, безопасность дорожного движения, удобство пользования, наполняемость салонов автобусов, комфортабельность [8].

Проведя более глубокий анализ упомянутых показателей, можно сказать, что такие из них, как информативность, комфортабельность, регулярность, наполнение автобусов пассажирами и некоторые другие, могут влиять на повышение себестоимости, а значит, и тарифов на перевозку, что отрицательно отразится на уровне доступности пассажирам [8; 9]. Следовательно, для общественного транспорта более актуальны направления, повышающие эффективность перевозок, потому что после реализации этих направлений повысятся другие показатели. Доступность услуг при этом будет сохранена.

Значительного роста качества транспортного обслуживания населения можно достичь за счёт применения современных информационных технологий, и это наиболее перспективное направление, которое позволит вывести развитие общественного транспорта и его состояние на принципиально новый уровень [9, с. 32].

Немаловажным направлением развития пассажирского транспорта является его организационная структура, которая предполагает взаимосвязь в работе трех структурных подразделений: управления пассажирским транспортом, центральной диспетчерской службы и перевозчиков, что определяет степень централизации (или децентрализации). Пассажирский транспорт эффективно работает только в условиях единого управления [9; 10].

Анализ процессов совершенствования организации дорожного движения определил, что оно будет эффективным за счет внедрения следующих показателей: ограничение движения частного транспорта на наиболее загруженных участках улично-дорожной сети (обеспечение беспрепятственного проезда общественного транспорта); реконструкция дорог и повышение их пропускной способности; установка знаков приоритета с учётом обеспечения преимущественного проезда общественного транспорта; совершенствование организации светофорного регулирования с целью обеспечения приоритета движения городского общественного транспорта (установка дополнительных секций; оснащение светофорных объектов датчиками, регистрирующими приближение общественного транспорта и др.); строительство многоуровневых транспортных

развязок и подземных (надземных) пешеходных переходов; обустройство остановочных пунктов в соответствии с требованиями действующей нормативной документации [7; 8].

Совершенствование структуры подвижного состава может быть достигнуто путем:

внедрения автобусов большой вместимости, приспособленных для перевозки маломобильных групп населения;

применения подвижного состава с более высокими экологическими показателями;

применения подвижного состава, работающего на экологически чистых видах топлива;

повышения доли общественного электротранспорта;

использования подвижного состава с гибридными схемами привода [9].

Немаловажным аспектом в повышении качества и эффективности показателей является совершенствование автоматизированных систем и информационных технологий. Их основная цель – это сбор и обработка новой информации, поступающей от объектов управления, о перевозке пассажиров и использовании подвижного состава для принятия новых, основанных на этой информации управленческих решений. Информационные технологии управления предназначены для того, чтобы все имеющиеся информационные ресурсы были целесообразно использованы на всех уровнях управления пассажирским комплексом [7-9]. Для эффективной системы управления информационные ресурсы являются точкой отсчета или исходной базой, основанием для принятия взвешенного решения. Эффективность и качественная составляющая принимаемого решения зависят от того, насколько полной, оперативной, и достоверной будет поступающая информация, а значит, и от качества самого информационного обеспечения [9].

Современное транспортное предприятие насчитывает множество подразделений, которые связаны информационным взаимодействием. Это сложная социальная и экономическая система. В ней постоянно происходят изменения,

расширяются и усложняются поставленные ранее задачи, в процессе конкурентной борьбы улучшаются и совершенствуются транспортные услуги, т.е. происходит борьба за пассажира. Для всего этого необходимо повышать эффективность работы транспортных средств, оперативно внедрять инновации в производство, что влечет за собой постоянное увеличение информации [10-12].

Автоматизированная система управления предприятиями пассажирского транспорта охватывает основные задачи и функции управления их деятельностью. Она обеспечивает принятие управленческих решений на основании информации, получаемой при помощи новейших информационных систем, обеспечивает возможность ведения оперативного, бухгалтерского и управленческого учета, охватывает и координирует все управленческие процессы предприятия на основе единого информационного пространства [12].

Для того чтобы своевременно принимались соответствующие решения стратегического и тактического планирования, финансового и экономического прогнозирования, и с целью анализа всей хозяйственной деятельности, специалисты, обеспечивающие работу автоматизированной системы транспортного предприятия, должны предоставлять информацию прежде всего высшему руководству, для оперативного планирования – руководству среднего звена, а также всем специалистам, участвующим в работе пассажирского комплекса: диспетчерам, ревизорскому аппарату, руководству оперативных структур линейного, дорожного уровней управления, маркетологам, персоналу отделов планирования и регулирования пассажирских перевозок, специалистам по продаже услуг пассажирского транспорта. Учитывая это, необходимо создавать новейшие системы получения информации, использовать новые приемы и методы анализа и прогнозирования управленческой деятельности предприятий пассажирского транспорта [12; 13]. На предприятиях должны использоваться системы, которые включают программное обеспечение, формирующее информацию методом экономико-математического и подобного ему анализа. Современные информационно-аналитические системы позволят анализировать текущее состояние и тенденцию развития предприятий пассажирского транспорта.

Основой создания такой системы должны быть информационные ресурсы, содержащие комплексные макро- и микроэкономические показатели исследуемых предприятий, на них и создается необходимая информационная совокупность данных [10].

Внедрение автоматизированных систем и информационных технологий в процессы управления предприятиями пассажирского транспорта должно происходить по следующим направлениям: планирование деятельности предприятий пассажирского транспорта; нормирование показателей работы; учет и отчетность; контроль; анализ производственной деятельности.

Связующую функцию между получением информации и принятием решений выполняет анализ.

Анализирует сложившуюся ситуацию и принимает решения, направленные на повышение эффективности работы исследуемого объекта и его устойчивое функционирование, центральная диспетчерская служба (далее – ЦДС). Так называемая внутрипарковая диспетчеризация осуществляется перед выездом машин из парка предприятия. Линейная диспетчеризация происходит во время работы транспорта на линии. Основой и высшей формой оперативного управления и анализа являются технологии использования автоматизированных систем управления дорожным движением (далее – АСУДД) за счет применения компьютерной техники [12-14].

На данный момент представляет интерес качественная составляющая оперативного управления и анализа, что позволяет использовать информационные технологии в режиме реального времени (сбор, обработку, анализ и хранение информации о работе транспортных средств на маршрутах и перед выездом из парка предприятия) и, в частности, АСУДД. Контроль регулярности движения, оценка последствий отклонений в работе, разработка мероприятий, корректирующих отклонения, осуществляется системой автоматически [9; 14]. Вся информация поступает с маршрутов движения транспортных средств в центральную диспетчерскую службу на экраны мониторов. Диспетчер оценивает процесс пассажирских перевозок наглядно и принимает эффективные решения.

Значительного роста качества управления предприятиями пассажирского транспорта и транспортного обслуживания населения можно достичь за счёт применения современных информационных технологий, которые позволят вывести процессы развития управления и анализа пассажирского комплекса и его состояние на принципиально новый уровень [15]. Современные информационные технологии включают в себя следующие позиции:

внедрение интеллектуальных систем управления дорожным движением, которые обеспечат приоритет движения общественного транспорта;

создание и внедрение автоматизированных систем оперативного управления работой пассажирского транспорта;

разработку и внедрение программных систем, учитывающих пассажиропоток и скорость движения транспорта, с целью оптимизации его работы;

внедрение электронных информационных табло на остановочных пунктах и в салонах транспортных средств, сайта, который будет распространять информацию о параметрах работы пассажирского транспорта (данные о маршрутах, расписаниях движения);

разработку и внедрение системы электронных платежей;

разработку программного обеспечения, учитывающего категорию транспортных средств и их экологическую составляющую, пробег на заданных маршрутах, выполнение утверждённого расписания, соответствие схемы движения паспорту маршрута, выполнение предписанных остановок, использование экологически чистых видов топлива;

разработку и внедрение программных комплексов по определению оптимальных технологических параметров работы пассажирского маршрутного транспорта, опирающихся на постоянно обновляемую базу данных о параметрах пассажиропотоков и средних скоростях движения транспортных средств на участках городской маршрутной сети;

разработку программного обеспечения системы распределения полученного дохода между перевозчиками с учетом результатов мониторинга работы

транспортных средств по таким параметрам, как пробег транспортных средств на маршрутах, выполнение утверждённого расписания, соответствие схемы движения паспорту маршрута, выполнение предусмотренных остановок, категория транспортных средств, экологический класс транспортных средств, использование экологически чистых видов топлива и др.;

создание и внедрение автоматизированных систем ведения оперативного, бухгалтерского и управленческого учета, использование спутниковой связи [9, с. 32] (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Составляющие современных информационных технологий
[составлено автором на основе [9-15]]

Для того чтобы изучить сущность функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта, необходимо раскрыть понятие самого предприятия, организации. Организация – это категория, которая относится к ведущим в организационной науке; «organize» переводится с латинского как «устраиваю, сообщаю стройный вид». Организация – это совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных с определенной целью (миссией) [14-16].

Организация – объект и субъект общественной формации. Но организация имеет конкретное индивидуальное лицо, собственные потребности, интересы, ценности, она предлагает потребителям продукты своей деятельности, услуги и предъявляет к обществу конкретные требования, потому что организация – самостоятельная подсистема общества. Это система, в которой каждый участник имеет определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять. Координация совокупных усилий всех организаций для достижения поставленной цели осуществляется Правительством Донецкой Народной Республики, которое разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению комплексного социально-экономического развития Республики [14, с. 234]. Организация есть средство, с помощью которого цели достигаются коллективно и не могут быть достигнуты людьми индивидуально. Под целью понимается желаемый результат, к которому стремится группа людей, работая вместе. Понятие «организация» имеет два значения. Первое отражает объект управления – управляемую систему совместной деятельности людей, или, другими словами, социально-экономическую систему. Второе значение показывает, что организация является одной из основных функций управления, т.е. видом деятельности, который необходим для осуществления воздействия. Различные значения этого понятия не противоречат друг другу. Благодаря тому, что существует такая функция, как организация, есть и управляемая система совместной деятельности людей (социально-экономическая система), которую называют организацией. Она не может быть не организованной определенным образом. В то же время название

«организация» обращает внимание на существование управления как необходимого ее свойства [10; 11; 13; 14].

Организация подвержена постоянным изменениям. Направленность и содержание этих изменений в значительной мере зависят от управления ее изменениями, а это не что иное, как менеджмент. Менеджмент только тогда может эффективно осуществлять воздействие внутри организации, когда она создана и функционирует. В этом случае деятельность менеджеров должна приводить к положительным результатам. Можно сказать, что процесс функционирования заключается в комплексе изменений, которые необходимы для поддержания стабильной работы организации (предприятия), его целостности, устранения отклонений от необходимых параметров ее существования.

Функционирование пассажирского транспорта имеет свои специфические особенности, которые отличают его от материального производства и других услуг в системе менеджмента [1, с. 15].

Сущность функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта заключается в комплексе положительных изменений, позволяющих удерживать пассажирские предприятия в целостном и стабильном состоянии. Стабильное состояние предприятия при определенных условиях, таких как применение новейших информационных технологий, соответствующие изменения в законодательной базе, стабилизация тарифов, обеспечение безопасности дорожного движения, переходит в более качественное развитие [13; 16]. Функционирование и развитие предприятия теснейшим образом взаимосвязаны. Они отражают диалектическое единство основных тенденций социально-экономической системы. Влияние информационных технологий на функционирование и развитие управления предприятиями пассажирского транспорта также велико, их применение позволит вывести качество обслуживания пассажиров и управления транспортным предприятием на принципиально новый уровень [16]. Наибольшего эффекта можно добиться только при комплексном использовании систем управления и предлагаемых позиций их совершенствования. Это влечет за собой детальную разработку каждого направления, что предполагает

достаточно обширную область научных и прикладных работ, имеющих важное социальное значение [7].

На основе имеющихся материалов получил дальнейшее развитие научно-методический подход к комплексному решению проблем, влияющих на процессы функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта, позволяющий удерживать пассажирские предприятия в целостном и стабильном состоянии, определяющий потенциальную возможность для их дальнейшего развития. Это даст возможность повышать качество и безопасность пассажирских перевозок, внедрять новейшие информационные технологии, комплексно использовать системы управления и предлагаемые позиции по их совершенствованию; позволит улучшить состояние дорожной инфраструктуры, системы регулирования тарифов на перевозку населения.

1.2. Структура управления предприятиями пассажирского транспорта

В диссертационной работе особое внимание уделено ситуационному подходу к управлению предприятиями. Внедрение различных видов менеджмента, их приоритетность в управлении предприятиями пассажирского транспорта зависит от таких факторов, как цели и задачи предприятия, размер, структура, сфера деятельности и т.д. Отдельные виды менеджмента имеют более широкое применение и могут использоваться на большинстве предприятий [6].

Управление предприятиями пассажирского транспорта рассмотрено как одна из составляющих всей системы управления – постулат научного менеджмента, который обеспечивает воздействие на факторы, результирующие деятельность предприятия. На основании изучения сущности и специфических особенностей функционирования предприятий пассажирского транспорта, основ управления

предприятиями транспортной отрасли и зарубежного опыта сформирована концептуальная модель научного исследования (рисунок 1.2), которая позволяет проследить особенности развития механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта и в итоге разработать практические рекомендации по их совершенствованию. Руководствуясь постулатами научного менеджмента и исходя из сущности механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта как составной наиболее активной части системы управления, в диссертации изучены внешние и внутренние факторы как объект совершенствования, проанализированы функции менеджмента и частные функции, которые воздействуют на управление процессами пассажирских перевозок транспортных предприятий, обозначены принципы и методы управления и информационные потоки [14-16].

Основными функциями менеджмента являются такие виды деятельности, как планирование, организация, мотивация и контроль, но в нашем случае немаловажными будут и такие функции, как постановка целей и координация. Постановка целей поможет менеджеру определить направление деятельности и приоритеты предприятия, а также проконтролировать результаты этой деятельности. Непосредственно оказание транспортной услуги должно обеспечить именно автотранспортное предприятие [16-18]. Поэтому необходимо организовать оптимальную систему управления предприятиями пассажирского транспорта, позволяющую координировать интересы основных субъектов и обеспечить решение существующих проблем [14]. В работе предлагается оптимизировать структуру управления городскими пассажирскими перевозками путем объединения некоторых отделов, находящихся в подчинении различных департаментов городского округа Донецк. Немаловажным был и остается вопрос взаимодействия властных и предпринимательских структур. Эти вопросы наиболее полно рассмотрены в работах, касающихся исследования опыта зарубежных стран, который определяет поиск оптимальной системы взаимодействия.

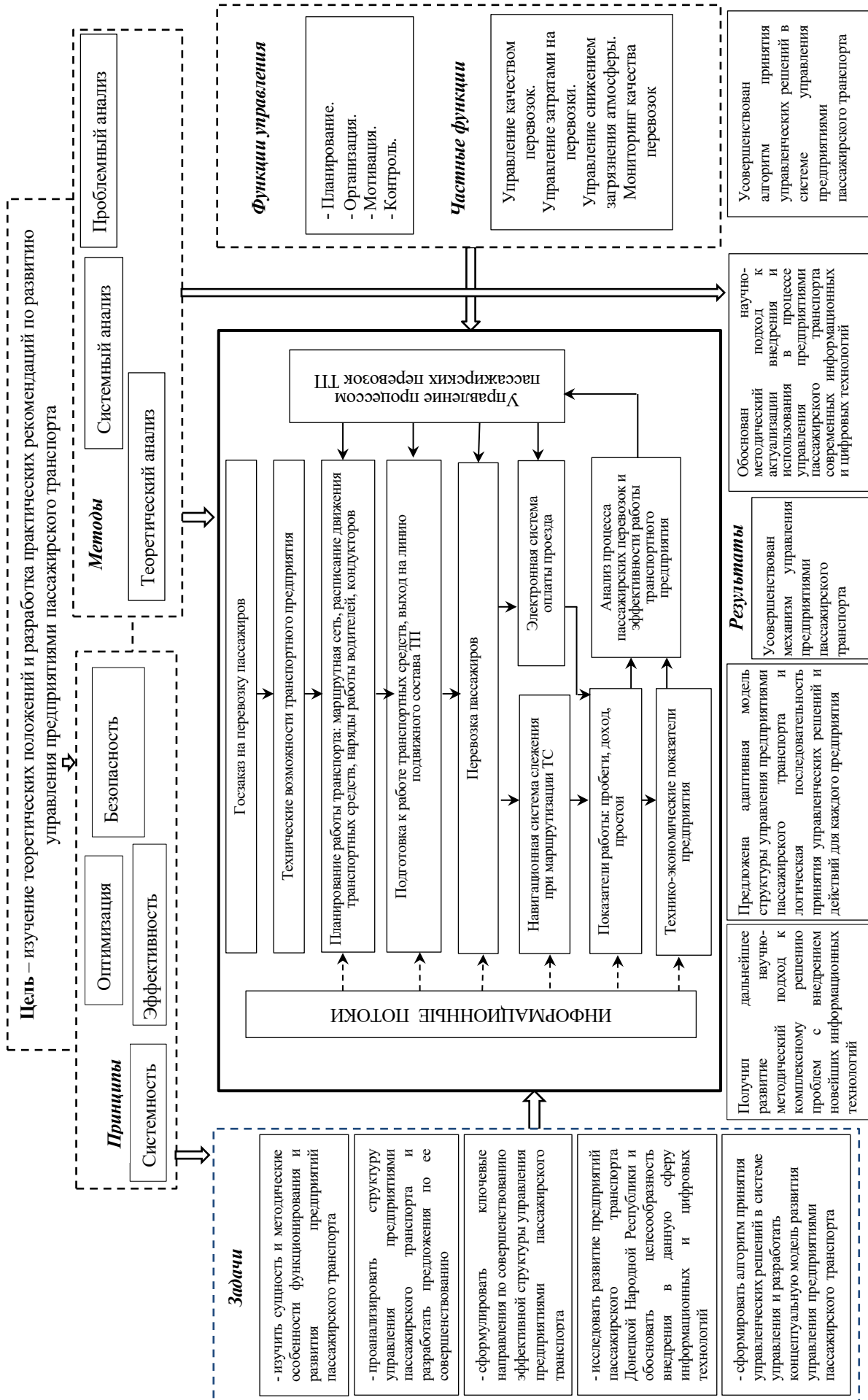


Рисунок 1.2 – Концептуальная схема научного исследования [составлено автором]

В странах Западной Европы транспортная отрасль – едва ли не единственная сфера, в которой сохраняется государственное финансирование, государственное управление и государственная собственность на имущество.

Государственная управляемость транспортной системой обеспечивает подвижность населения, социальную стабильность и высокую производительность труда на различных предприятиях [12-14].

Важное место в совершенствовании всей системы пассажирского транспорта занимает развитие и реорганизация управления в сфере услуг пассажирского транспорта с использованием новых методов и моделей принятия управленческих решений. Суть его заключается в разработке новых схем управления, реорганизации транспортных процессов с внедрением интеллектуальных систем управления дорожным движением, повышении качества обслуживания пассажирского транспорта и выпуска его на маршрут, мониторинге ситуаций, происходящих на маршрутах следования пассажирского транспорта с принятием решений в условиях реального времени. Этими вопросами и связанными с ними организационными процессами занимались такие ученые, как Д.А. Дрючин [9], А.Г. Васильев [4].

Тесно связаны между собой механизмы взаимодействия властных и предпринимательских структур и регулирования тарифов пассажирских перевозок. Совершенствование тарифов пассажирских перевозок должно осуществляться путем как государственного регулирования цен на эти услуги, так и привлечения инвестиций в эту сферу, а также стратегического и оперативного управления транспортом. Эти вопросы рассматриваются в работах Д.С. Гаврилова [3], И.А. Тойменцевой [7], И.В. Спирина [8] и др. Авторы акцентируют внимание на развитии услуг пассажирского транспорта, на том, что их состояние не обеспечивает рост потребностей пассажиров в скорости, надежности, своевременности, безопасности перевозок. Отчасти это связано с плохим состоянием дорог и транспортных средств, а также инфраструктуры; несовершенной системой управления в организациях, которые осуществляют пассажирские перевозки. Требуется внимание органов законодательной и исполнительной власти на федеральном и региональном

уровнях к планированию услуг, организации перевозок пассажиров, созданию условий для развития транспорта (технических, технологических, экономических), регулированию тарифов на перевозку населения, привлечению инвестиций в данную сферу [18-19].

Немаловажным остается роль и значение правового регулирования общественных отношений, потому что основным отличием правового государства является высокая урегулированность общественных отношений. Следует отметить, что правовое регулирование транспортной сферы осуществляется имеющейся системой законодательства [14]. Центральное место в механизме правового регулирования автотранспортной отрасли занимают законы и другие законодательные акты, действующие в Донецкой Народной Республике с первых лет ее существования: законы «Об автомобильных дорогах», «О дорожном движении», «О транспорте», «Об автомобильном транспорте», «О городском электрическом транспорте», которые соответствуют нормам правового государства. Изменения в сфере пассажирских перевозок влекут за собой и изменения в законодательной сфере, а значит, предусматривают выработку единого механизма правового регулирования правоотношений в этой отрасли, особенно в сфере организации перевозок пассажиров [18-20]. С переходом в правовое пространство Российской Федерации вступают в силу ее федеральные законы «Об автомобильных дорогах и о дорожной деятельности в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа пассажирским транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта».

Для улучшения городской мобильности нужно решать вопросы, связанные со стратегическим планированием. Это еще одна функция менеджмента, которая предопределяет предоставление приоритета развитию общественного транспорта, поэтому уже сейчас надо планировать радикальные изменения теории развития сектора автобусного транспорта за счет выделения соответствующих средств для

его развития и, прежде всего, за счет внедрения интеллектуальных транспортных систем, которые позволяют увеличить пропускную способность автодорог в среднем на 20%; внедрять и использовать автоматизированные системы мониторинга и диспетчеризации на автомобильном транспорте; проводить учет расхода топлива; контролировать систему безналичной оплаты проезда с использованием транспортных карт; разработать систему мотивации пассажирских предприятий [6; 18]. Правительством РФ принят документ о стратегии развития транспорта до 2030 г., в который входят такие направления развития и функционирования пассажирского автомобильного транспорта, как формирование и развитие общей дорожно-транспортной инфраструктуры; совершенствование технической основы и базы пассажирского автомобильного транспорта с разработкой типовой документации; повышение безопасности дорожного движения, антитеррористической защищенности и экологичности на транспорте; разработка и внедрение интеллектуальных транспортных систем и систем управления транспортом; разработка нормативно-правового, методического и научно-технического обеспечения, учитывающего четкое распределение прав, ответственности и рисков в области пассажирских перевозок [13].

По мнению автора данного исследования, внедрение и использование автоматизированных систем мониторинга и диспетчеризации на автомобильном транспорте приведет к снижению отклонений от графика движения при перевозках пассажиров, сэкономит их время, повысит качество пассажирского обслуживания населения и безопасность пассажирских перевозок, приведет к снижению их себестоимости, а значит, снизит социальную напряженность [14].

Механизм управления можно рассматривать как одну из составляющих всей системы управления – наиболее активную ее часть, которая обеспечивает воздействие на факторы, влияющие на результат деятельности управляемого объекта.

Для предприятия предпринимательского типа характерно стремление к изменению состояния внешней среды в свою пользу, приведению внутренних и внешних факторов в состояние взаимного соответствия, согласованию интересов.

Механизм управления является сложной категорией управления. Этот механизм включает следующие составляющие: цели управления (далее – ЦУ); критерии управления или количественный аналог целей (далее – КУ); факторы управления (далее – ФКУ), т.е. те элементы объекта управления, на которые осуществляется воздействие для достижения поставленных целей; методы воздействия на данные факторы управления (далее – МУ) (на предприятиях широко используются экономические, социальные (мотивообразующие), организационно-административные, правовые методы, а также их различные сочетания); ресурсы управления (далее – РУ) – социальный и организационный потенциал, материальные и финансовые ресурсы, используя которые можно реализовать избранный метод управления и обеспечить достижение поставленной цели. Таким образом, для данного объекта управления (ОУ) механизм управления формируется из указанных элементов: $\text{МехУ} = (\text{ЦУ}, \text{КУ}, \text{ФКУ}, \text{МУ}, \text{РУ})$ [14 -16].

Реальный механизм управления всегда конкретен, так как направлен на достижение определенных целей путем воздействия на обозначенные факторы, и это воздействие осуществляется путем использования выбранных ресурсов или потенциалов. Он формируется каждый раз, когда принимается управленческое решение путем согласования всех элементов механизма управления. Одни механизмы обладают свойствами долговременного действия, свойства других более кратковременны. Стратегическое управление имеет дело с долгосрочными целями, и в силу этого ему присуще формирование механизмов долгосрочного действия [16; 18].

В сфере материального производства природа факторов управления разнообразна. Это могут быть взаимосвязанные между собой факторы производственно-технического, экономического, социального, организационного, правового и политического характера. Насколько разнообразны природа факторов управления и природа воздействия на них, настолько разнообразна и природа механизмов управления [20; 21].

Координация интересов взаимодействующих сторон достигается выбором методов и ресурсов управления в соответствии с природой факторов управления,

на которые осуществляется воздействие, то есть на свойства и элементы объекта управления в целом, свойства этих элементов, их связи с другими элементами, связи объекта управления с внешней средой. Это постановка задач субъектам взаимодействия – целеполагание, направление работы, которая приведет к разработке стратегии, что необходимо для достижения поставленных целей [22].

Сами способы воздействия на те или иные факторы управления относятся к другой категории управления – методам управления или к аналогу методов – ресурсам. Чтобы добиться качественного и количественного показателей в осуществлении пассажирских перевозок, необходимо повлиять на факторы управления – это те элементы объекта управления, на которые осуществляется воздействие для достижения поставленных целей, а именно: внутренние факторы (финансового, экономического, управленческого, технического, технологического, мотивационного характера); внешние факторы (социальные, экономические, политические, инфраструктурные, экологические, ценовые), а также факторы конкретной ситуации, в которой в данный период находится Донецкая Народная Республика, препятствующие развитию сферы пассажирских перевозок. Воздействие на эти факторы осуществляется со стороны объекта управления при помощи методов (социальных, мотивационных, организационных, административных, правовых и т.д.) и ресурсов (материальных, финансовых, правовых и др.) управления [15; 16].

Факторы управления воздействуют на критерии управления (повышение безопасности дорожного движения, антитеррористическую защищенность, формирование и развитие общей дорожно-транспортной инфраструктуры, внедрение интеллектуальных транспортных систем, совершенствование технической основы и базы пассажирского автомобильного транспорта с разработкой типовой документации; полную замену пассажирского автомобильного транспорта на более современные модели, модернизацию подвижного состава, снижение негативного воздействия транспортных потоков на окружающую среду, совершенствование законодательной базы), которые являются количественным аналогом цели, а значит, влияют на цель. Данный механизм

управления позволяет объекту управления добиться намеченной цели [14-16] (рисунок 1.3).

Транспортная система – это сложная и разветвленная структура, все составные части которой должны быть неразрывно связаны и взаимозависимы, так как работа каждой части влияет на эффективность функционирования всей системы в целом. В Донецкой Народной Республике объекты механизма управления работают разрозненно. Ресурсы управления используются неэффективно, что влечет за собой нестабильное функционирование механизма управления транспортной системой.

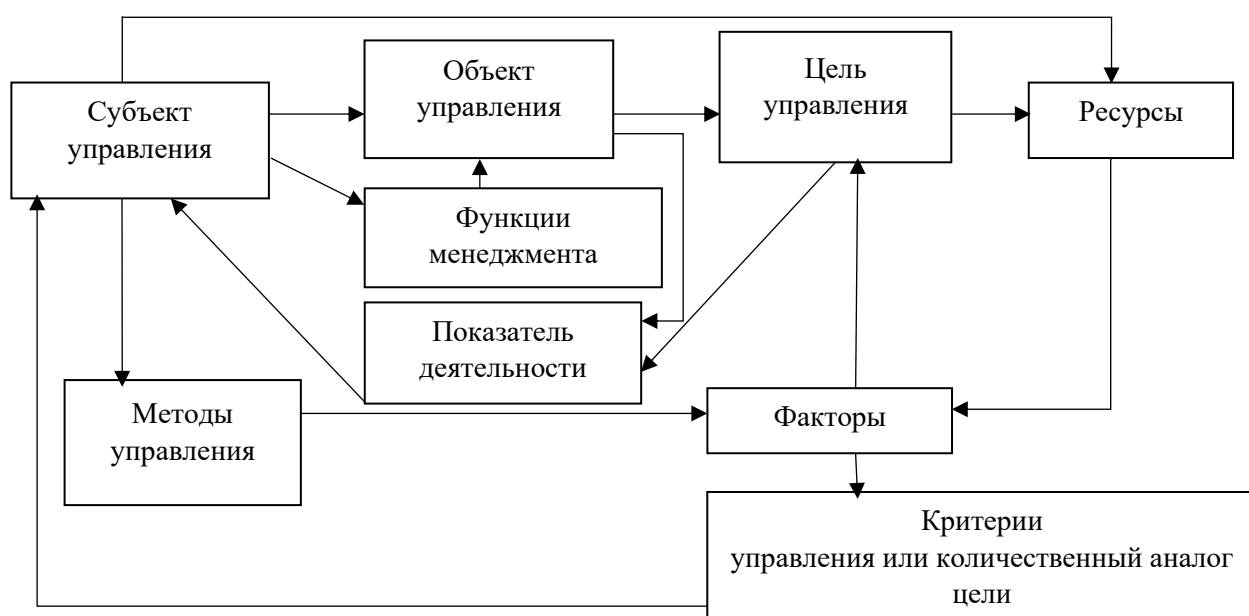


Рисунок 1.3 – Механизм управления предприятиями [составлено автором на основе [14-16]].

Каждый объект системы управления решает вопросы самостоятельно исключительно в своих интересах, что приводит к неэффективному использованию управленческого потенциала, внутрисистемная конкуренция также затрудняет развитие механизма. Такое положение дел значительно замедляет развитие потенциала транспортной отрасли и производительных сил. Поэтому необходимы

меры по исправлению создавшегося положения с помощью внедрения в управление более эффективного, солидарного механизма [1; 14; 16].

Учитывая результаты исследований, автор выделяет возможные составляющие структуры управления предприятиями пассажирского транспорта (рисунок 1.4).

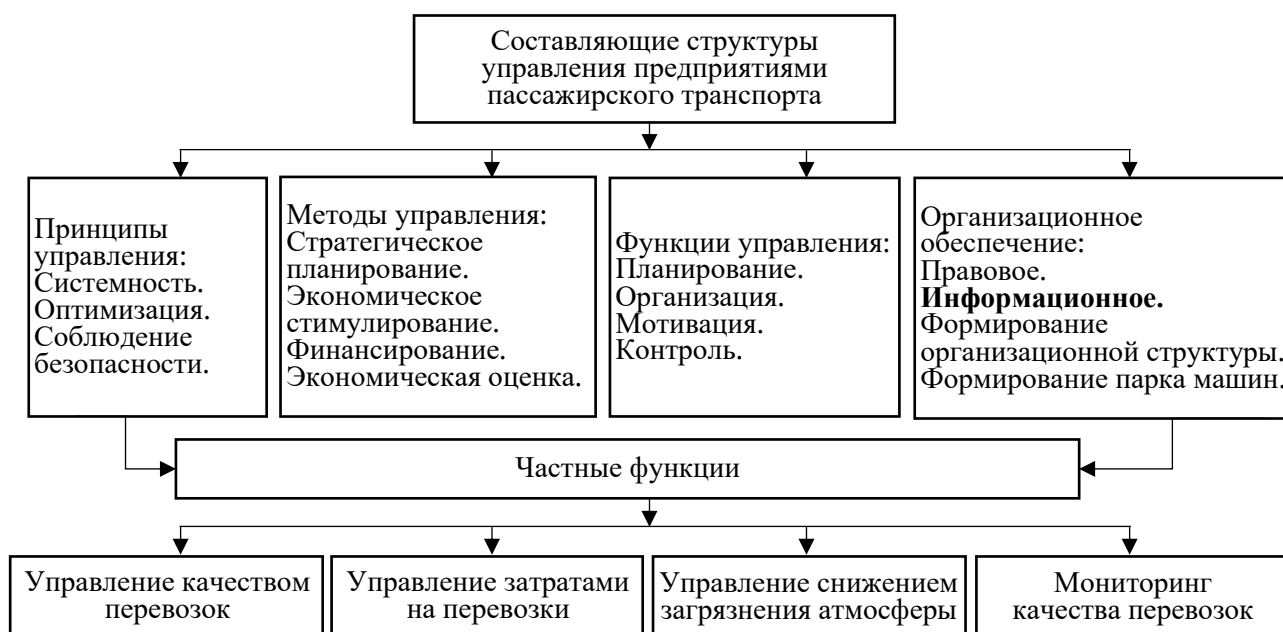


Рисунок 1.4 – Составляющие структуры управления предприятиями пассажирского транспорта [составлено автором]

Особенности формирования и реализации возможностей предприятий пассажирского транспорта определяются особенностями транспорта и его продукции. Транспорт обеспечивает территориальные связи, определяет эффективность развития и размещения продуктивных сил в разных регионах. На формирование потенциала предприятий пассажирского транспорта оказывают влияние внешние и внутренние факторы. Важнейшей особенностью транспортной отрасли является пространственно-сетевой характер расположения ее объектов, что обуславливает тесную взаимосвязь с территорией, размещением производства и населения. Установлено, что потенциал предприятий пассажирского транспорта формируется под влиянием общего состояния экономики, политической ситуации,

правовой базы, состояния экологии, ускорения научно-технического прогресса, доходов потребителей, налогового регулирования, льготного кредитования для развития потенциала предприятий, спроса и предложения на рынке транспортных услуг. Для усиления возможного влияния на конкурентоспособность и стимулирование территориального менеджмента, усовершенствования оценки потенциала, повышения его возможностей дано авторское толкование категорий и составляющих возможностей пассажирского транспортного потенциала.

Применив метод теории и анализа, можно сказать, что статья 128 ГК РФ закрепляет услуги как объект гражданских прав, однако определения этому понятию не дает. Статья указывает, что работы и услуги составляют отдельную группу объектов гражданского права, стоящих в одном ряду с имуществом. Услуга не вещь – она проявляется в ее эффекте. Определение услуги дается в статье 38 (п.5) НК РФ: «Услугой для целей налогообложения признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности» (таблица 1.1) [17].

Учитывая указанные направления развития, характеризующие состояние, восстановление и развитие пассажирского транспорта в Донецкой Народной Республике, можно назвать факторы финансового, экономического, технического, организационного характера, которые препятствуют развитию сферы пассажирских перевозок [14-16]. Основными факторами производства являются важнейшие ресурсы любого предприятия. При их изучении выявлены проблемные ситуации функционирования общественного транспорта. Решение этих проблем возможно путем изменения подхода к управлению предприятиями пассажирского транспорта, а именно подхода менеджеров предприятия к диагностированию, техническому обслуживанию и ремонту подвижного состава; тщательного изучения и использования нормативно-правовой базы, а также совершенствования самой системы управления, что даст возможность значительно улучшить работу в сфере управления пассажирским транспортом, повысить качество обслуживания пассажиров, так как это является залогом надлежащего функционирования

автомобильного транспорта, обеспечения его безопасности, комфортности и надежности при перевозках [5, с. 47].

Таблица 1.1 – Толкование терминологических категорий транспортных пассажирских услуг [составлено автором на основе [14]]

Категория	Определение категории	Возможность стимулирования конкурентоспособности территориального хозяйственного комплекса
Потенциал предприятий пассажирского транспорта	Составляющая экономического и инфраструктурного потенциалов, обеспечивающая реализацию возможностей предприятий пассажирского транспорта в выполнении коммерческих и некоммерческих задач, обеспечении жизнедеятельности, формировании и реализации внутренних, межрегиональных и международных связей	Ускорение процессов институционализации в системе воспроизводства хозяйственного комплекса территориальной единицы и интеграции в экономическую систему страны
Структура потенциала предприятий пассажирского транспорта	Соотношение составляющих транспортной отрасли и ее инфраструктуры, информационного обеспечения, гарантирование безопасности, комфорта и скорости перевозок, других показателей в системе хозяйственных отношений в процессе перевозки пассажиров	Обеспечение стимулирования в системе внутриотраслевого развития; определение возможностей рыночного предложения по разным видам транспорта; активное включение развития территориальных единиц в систему стратегического планирования
Управленческая субъективизация потенциала предприятий пассажирского транспорта	Определение транспортного потенциала как системного объекта исследования и института управления; предусматривает разработку соответствующих мер расширенного воспроизводства и прогрессивного развития предприятий пассажирского транспорта	Включение потенциала пассажирского транспорта как реального института сохранения и положительного воспроизводства материальных и интеллектуальных ресурсов

Таким образом, структура управления предприятиями пассажирского транспорта – это составная (наиболее активная) часть системы управления

предприятиями пассажирского транспорта, обеспечивающая воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта. В данном случае воздействие осуществляется на факторы внешние и внутренние, которые нужно совершенствовать, а значит, нужно совершенствовать и структуру управления предприятиями [14, с. 240].

Природа факторов управления и природа воздействия на них разнообразны, поэтому разнообразна и природа структуры управления. В силу этого комплексность и системность структуры управления являются объективной закономерностью. В такой структуре выбор методов и ресурсов управления должны осуществляться в соответствии с природой факторов управления, на которые осуществляется воздействие – финансового, экономического, технического, организационного характера, – и в этом интересы взаимодействующих сторон должны совпадать. В противном случае достичь эффективного воздействия на факторы управления будет невозможно, а значит, невозможно достичь поставленной цели [16; 18].

Характерной особенностью регулирования цен является то, что какое-либо изменение цен и тарифов государством не противоречит интересам субъектов ценообразования. Сдерживание повышения цен субсидируется им за счет бюджетных средств. Все это делается по согласованию с субъектами хозяйствования. Тарифами на перевозку пассажиров предусмотрено: покрытие затрат на себестоимость услуг; рентабельность услуг и получение прибыли, необходимой для развития производственной деятельности; соответствие платежеспособному спросу на перевозки; включение ставки страхового тарифа в случаях обязательного страхования пассажиров во время поездки; включение сбора на строительство дорог в случаях его обязательного отчисления [18; 20].

Основой формирования тарифов на пассажирские перевозки является их себестоимость. Себестоимость перевозок – это выраженные в денежной форме текущие затраты транспортных предприятий, непосредственно связанные с подготовкой и осуществлением перевозок, а также выполнением работ и услуг, обеспечивающих перевозки.

На себестоимость перевозок оказывает влияние ряд факторов, в первую очередь структурные и функциональные. Структурные факторы определяют размер затрат в связи с организационно-производственной структурой предприятия, структурой транспортных услуг. К ним можно отнести общий режим производства транспортных услуг и их номенклатуру, диапазон деятельности предприятий транспорта, степень освоения ими различных сегментов рынка транспортных услуг, внедренные на предприятии технологии перевозок и технологии технического обслуживания и ремонта автомобилей, комплексность услуг [8; 10]. Функциональные факторы отображают особенности интенсивности и деятельности предприятий пассажирского транспорта. Это степень использования рабочей силы в обеспечении транспортных услуг, наличие у предприятия системы комплексного управления качеством услуг, степень использования автомобилей как активной части основных фондов [12].

В отдельную группу выделяются внешние и внутрихозяйственные факторы, то есть такие, которые возникают в ходе хозяйственной деятельности, и факторы, возникающие вне транспортного предприятия. Внутрихозяйственные факторы – это, прежде всего, эффективность системы мотивации труда, качество оперативного управления перевозками, степень развития информационных технологий, техническое состояние подвижного состава и эффективность его использования, уровень квалификации водителей и ремонтных работников. К внешним можно отнести наличие надежных поставщиков материальных ресурсов, уровень цен на рабочую силу на рынке труда, топливо и запасные части, плотность транспортных потоков, состояние дорог, природные условия [12; 18].

Однако есть и факторы, которые прямо влияют на уровень цен и тарифов. К таким относятся платежеспособность населения, государственное регулирование цен и тарифов, уровень доходов населения. Тарифная политика предприятий пассажирского транспорта должна формироваться на основе рыночных методов ценообразования и учитывать факторы, которые влияют на себестоимость перевозок, и факторы, которые влияют на формирование величины тарифов. Тарифная политика предприятий пассажирского транспорта должна обеспечивать

обновление подвижного состава и транспортной инфраструктуры, развитие предприятий, стимулировать их к предоставлению качественных и безопасных услуг. Услуги пассажирского транспорта должны быть доступны всем слоям населения [18].

Конституционные принципы (поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности) должны быть реализованы при производстве товаров, предоставлении населению транспортных услуг. Это вытекает из конституционного принципа о провозглашении нашего государства социальным, а также из необходимости обеспечить сочетание публичных и частных интересов как потребителей пассажирских транспортных услуг, так и перевозчиков [11; 15].

На основе опыта ведущих регионов Российской Федерации предложен механизм функционирования интегрированной системы муниципального управления общественным транспортом на основе ГЛОНАСС как координационного центра пассажирских перевозок. Это позволит обеспечить оперативное исполнение управляющих функций муниципального органа в сфере пассажирских перевозок, формировать возможности и координировать работу всех участников этого рынка, что полностью согласуется с приоритетами, заложенными в городской политике пассажирских перевозок [16, с. 13].

Во многих субъектах Российской Федерации при адаптации предприятий пассажирского транспорта к условиям рынка используют позиции, определяющие развитие пассажирского автомобильного транспорта: увеличение мобильности населения; регулярность движения общественного транспорта; сокращение времени ожидания транспорта населением; доступность городского транспорта людям с ограниченными физическими возможностями; создание новейшей автоматизированной системы управления движением пассажирского транспорта с использованием спутниковых систем навигации и мониторинга; обеспечение оптимальной схемы городской сети общественного транспорта; развитие добросовестной конкуренции в сфере пассажирских перевозок; привлечение инвестиций в транспортную отрасль; усиление контроля над перевозчиками и их ответственности в осуществлении пассажирских перевозок [18, с.13].

Пассажирский транспорт не может выполнять функции по перевозке пассажиров, если отсутствуют соответствующие нормам автомобильные дороги и путепроводы, мосты и другие объекты инфраструктуры, для создания которых нужны большие затраты, их строительство практически невозможно без участия государственных органов. В этой ситуации используются системы менеджмента, самые популярные из них – это система качества, информационных технологий, социальной ответственности, управления рисками [18; 20].

А.В. Петрова считает, что совершенствование нормативно-правовой базы является ключевой задачей, влияющей на решение всех обозначенных выше вопросов. Требуется также расширение поля регулирования гражданско-правовых отношений, складывающихся в сфере пассажирских автомобильных перевозок. Все вышеперечисленное подводит к выводу о том, что государственное регулирование сферы транспортных услуг является необходимым фактором развития отношений в данном секторе в условиях рыночных преобразований [15].

Государственное регулирование в сфере обеспечения безопасности дорожного движения основано на совокупности составляющих, ключевыми из которых следует считать комплекс нормативных и законодательных регламентаций непосредственно для транспортной сферы, а также уровень безопасности со стороны транспортных средств. Важно сделать акцент на строгом соблюдении законности, системе предоставления прав сотрудникам и определении их обязанностей, материально-техническом обеспечении и предоставлении социальных гарантий сотрудникам [12; 21].

Обследование условий дорожного движения на автомобильных дорогах и улицах, уровня загруженности дорог, состояния дорожного покрытия, наличия технических средств организации дорожного движения также является необходимым направлением формирования структуры управления предприятиями пассажирского транспорта. Основным видом транспорта в настоящее время является автомобильный, так как ввиду сложившейся ситуации в Донецкой Народной Республике автомобильный транспорт наиболее мобилен и приспособлен к требованиям пользователей. Высокий уровень конкуренции в

отрасли, небольшие размеры большинства автотранспортных предприятий, работа на всех видах маршрутов ориентируют автотранспорт на нужды конкретного клиента, учитывая при этом ситуацию, сложившуюся на рынке пассажирских перевозок.

Отсюда следует, что приоритетными задачами формирования оптимальной структуры управления предприятиями пассажирского транспорта является необходимость внедрения в структуру управления пассажирским транспортом централизованного диспетчерского регулирования движением на маршрутах автоматизированных систем учета оплаты проезда всех категорий пассажиров, использование электронных систем контроля, информационных и цифровых технологий в организации бухгалтерского учета и информировании менеджеров среднего и высшего звена, соответствующего законодательного регулирования по контролю деятельности предприятий пассажирского транспорта различных форм собственности [18-20]. При формировании оптимальной структуры управления предприятиями пассажирского транспорта необходимо учитывать влияние политических, экономических, социальных, технических факторов, действующих на рынке услуг на данный момент, использовать при этом самые популярные системы менеджмента: качества, информационных технологий, социальной ответственности, управления рисками.

1.3. Зарубежный опыт управления предприятиями пассажирского транспорта

С середины XX в. автомобильный транспорт стал ведущим среди наземных средств передвижения. Растет протяженность дорог во всем мире, составляющая в настоящее время 27,8 млн км, половина из которых приходится на США, Индию, Россию, Китай. Растет автомобилизация, достигая высокого уровня в США и

странах Западной Европы. Лидирует автомобильный транспорт также по количеству пассажирских перевозок – 82 % всего мирового объема [21, с. 1674].

Развитие городских и пригородных пассажирских сообщений полностью зависит от городских отношений, т.е. урбанизации. В связи с растущей субурбанизацией доля поездок из пригородов в центры городов США сократилась с 35 до 10 %. В городах стран Европейского Союза перемещений на автобусах, трамваях или метрополитене совершается всего 20% [21, с. 1674.]

В зарубежных странах государственные инвестиции в проекты, касающиеся транспортной отрасли, часто приносят прибыль, как прямую, так и косвенную. Но государственные капиталовложения в эту сферу постоянно сокращаются, приходится искать новые возможности и источники финансирования, благодаря которым привлеченные к реализации проектов субъекты могли бы участвовать в них на долевого основе. Источниками получения прибыли могут стать такие проекты, как строительство определенных участков дорог с последующим взиманием платы за проезд по ним или наложение дополнительных налогов на владельцев транспортных средств и т.д. [18; 20].

В последние годы в мировой практике становится все более актуальной тема государственно-частного партнерства (далее – ГЧП), или, другими словами, сотрудничество государства и бизнес-структур. Совместная деятельность повлекла за собой объединение интересов государственного и частного секторов, потому что частные структуры вынуждены освоить государственную логику, а значит, мыслить по-государственному и принять на себя часть государственных функций; государство в свою очередь должно принять логику предпринимателей [10; 12].

Зарубежными исследователями рассматривались различные стороны такого сотрудничества, наиболее перспективным считается механизм взаимодействия государства и частных структур путем привлечения инвестиций в транспортную инфраструктуру. Исследования, проводимые по фактам дорожно-транспортных происшествий, показывают, что одним из факторов, влияющих на ДТП, является неудовлетворительная инфраструктура, что создает определенные проблемы, связанные с передвижением пассажиров и грузов. То есть затрагиваются такие

сферы, как туризм, транзит грузов и пассажиров через страну, что может стать серьезным недостатком для стран с экспортной ориентацией. Так, по сравнению с другими направлениями, транзитные перевозки через Болгарию, Албанию, Македонию находятся в худшем состоянии, потому что автодорожная инфраструктура не отвечает предъявляемым требованиям. Рост объёмов автомобильных перевозок и дорожного движения происходит в условиях отставания темпов развития дорожной инфраструктуры. В связи с этим снижаются такие показатели, как транспортная доступность и уровень обеспечения транспортной подвижности и, как следствие, качество жизни населения. Актуальным остается вопрос экологичности транспорта [19; 21].

В развитых странах большое применение получила логистика как одна из форм организации рыночных отношений. Это значит, что эффективность транспорта выражается долей участия в экономической и социальной жизни населения с целью достижения наибольшего эффекта в этих сегментах общественной жизни и не сводится к определению того, что это особая сфера, связанная с финансовыми, эксплуатационными и технико-экономическими показателями. В этой связи транспорт стал играть важную роль в процессах товародвижения и передвижения пассажиров. Это говорит о том, что в зарубежных странах транспортная система ориентирована на активное участие в достижении общего национального социально-экономического эффекта [22, с. 350].

Поэтому реализация государственно-частного партнерства в инфраструктурном секторе на основе международного опыта является одним из основных направлений повышения качественных и количественных показателей функционирования и развития механизма управления пассажирским транспортом. Таким образом, зарубежный опыт имеет важное значение и может быть учтен в государственной политике развития пассажирского транспорта [10; 12].

Сегодня большинство ученых склоняются к мысли о том, что необходимо принятие единого кодифицированного акта в транспортной отрасли. В США действует Единый дорожный кодекс, который представляет собой свод автотранспортных законов. Он разработан на основании законодательной практики

штатов на территории США и обеспечивает унификацию правовых норм о дорожном движении [23, с. 568]. Информация представляет как научный, так и практический интерес, включает материал по дорожным условиям, средствам и методам управления транспортными потоками, пропускной способности дорог.

Рассмотренный опыт зарубежных стран, таких как США, Китай, Индия, по организации мероприятий, направленных на обеспечение доступности и комфорта на пассажирском транспорте, позволяет говорить о том, что уже обозначены процессы формирования и развития общей дорожно-транспортной инфраструктуры, совершенствования технической основы и базы пассажирского автомобильного транспорта, законодательной базы и системы тарифообразования. Вариантом финансирования общественного транспорта является государственно-частное партнерство, позволяющее значительно повысить качество жизни населения [21; 22].

Полученные научные наработки могут быть рассмотрены как пример для отечественной транспортной системы и использованы в транспортной политике.

Эффективность транспорта в развитых странах определяется долей участия в экономической, социальной и других сферах жизни населения, и это во многом зависит от функционирования и развития механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта. Поэтому логистика как одна из форм организации рыночных связей получила достаточно широкое применение, а транспорт стал играть огромную роль в деле достижения экономического и социального эффекта в форме организации пассажирских перевозок. Это показывает, что транспортная система зарубежных стран работает на достижение общего национального социального и экономического эффекта [21; 23]. Необходимо подчеркнуть также важность государственного регулирования этой сферы, что необходимо, в первую очередь, для обеспечения безопасности дорожного движения и экологии. Государство должно препятствовать развитию монополии, регулировать социальные затраты на транспорт, осуществлять международное сотрудничество, обеспечивать обороноспособность и другие аспекты социальной и общественной

жизни страны, по которым государственное вмешательство в эту сферу необходимо [24, с. 65].

Одна из наиболее важных проблем – это сочетание государственного регулирования с рыночными механизмами в сфере городского транспорта, и эта проблема еще не нашла оптимального решения. Разные государства имеют разный подход к решению этой задачи, поэтому анализ функционирования и развития механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта в зарубежных странах может оказать существенную помощь в создании собственной государственной модели управления в сфере городского транспорта [12; 18].

Особый интерес представляет опыт стран, которые уже прошли путь обеспечения эффективной работы пассажирского транспорта – это страны Европейского Союза. Одним из наиболее ценных является опыт Чешской Республики, который заключается в том, что весь пассажирский транспорт городов находится в ведении муниципалитетов, что содействует более эффективному его использованию. Здесь были созданы акционерные общества открытого типа. Анализируя опыт Чешской Республики, можно констатировать, что все городские транспортные предприятия остаются в ведении государства или муниципалитета, что позволяет им принимать активное участие в управлении предприятиями. Кроме того, это дает возможность привлекать финансовые ресурсы, размещая ликвидные активы на рынке ценных бумаг [25-27].

В Нидерландах пришли к выводу, что финансирование пассажирского транспорта из бюджета крайне неэффективно. Законодательство Нидерландов о пассажирском транспорте гласит, что поставщики транспортных услуг должны иметь концессию на предоставление услуг общественного транспорта. Правительство Бельгии для финансирования работы пассажирского транспорта создало специальный фонд, причем любые другие потребности из указанного фонда не финансируются. Текущие расходы транспортных предприятий в Великобритании не финансируются согласно закону «О регулировании транспорта» 1985 г., предприятия сами выбирают источник финансирования [26].

Проектное финансирование в отдельных европейских странах является одним из основных механизмов управления системой пассажирского транспорта. Этот механизм есть разновидность муниципального заказа, когда среди разных компаний проводятся конкурсы (тендеры, аукционы). Транспортные перевозчики организывают конкурсы-проекты с привлечением экспертов. По их результатам выбирают лучший и менее затратный проект, на него выдается муниципальный заказ. Отсюда следует, что выбор исполнителей по результатам конкурса способствует конкуренции в сфере пассажирского транспорта [27].

В плане концептуального подхода к проектированию транспортной инфраструктуры городов полезным будет опыт Республики Беларусь. Организация транспортной системы городов и районов здесь направлена на разработку сети равной удаленности всех населенных пунктов страны [28].

Ранее в работе уже говорилось о государственно-частном партнерстве, которое предполагает сотрудничество государства и бизнеса и уже давно применяется в зарубежных странах, таких как Великобритания, США, Канада, Австрия, Франция, Бельгия, Дания, Австралия, Израиль, Финляндия, Греция, Южная Корея, Сингапур, Чехия и др. Такое сотрудничество обеспечивает экономию бюджета страны. Подобное сотрудничество особенно характерно для развитых стран. Модели государственно-частного партнерства все чаще применяются в развивающихся странах. Цель его состоит в том, чтобы привлечь частные инвестиции в совершенствование, строительство, модернизацию объектов транспортной инфраструктуры, движение и распределение которых остается под контролем органов государственной власти [22; 29]. Наиболее актуальной эта тема стала в условиях финансового кризиса, в связи с чем отрасли мировой экономики ощутили потребность в господдержке. До настоящего времени нет единого понимания в определении государственно-частного партнерства в законодательной базе, экономической литературе. Различные исследователи трактуют понятия государственно-частного партнерства по-разному. Экономисты, юристы высказывают различные подходы к этому направлению деятельности государства и капитала. Изучив все варианты трактовок этого понятия, можно

сказать, что частно-государственное партнерство – это договорные отношения, закрепленные юридически и основанные на том, что риски и ответственность участников отношений распределены по их статусу, осуществляются эти отношения для обеспечения эффективности народного хозяйства, а также с целью повышения доступности и качества услуг, которые оказывают государственные и муниципальные органы. Отдельно рассматривается широко используемый вариант финансирования общественного транспорта – государственно-частное партнерство как пример для отечественной транспортной системы [22].

Полезно будет рассмотреть опыт г. Токио. Здесь забота об экологии напрямую связывается с наличием транспортных потоков. Городские власти ставят перед собой цель к 2050 г. сократить выброс загрязнений от транспорта на 50%. Кроме того, при постройке новых магистралей рядом возводятся ландшафтные парки, высаживаются деревья [24, с. 67].

Налогообложение также является одним из инструментов регулирования транспортных потоков. Самым успешным примером налогообложения транспортных поездок считается политика властей Сингапура. За въезд в центр города взимается установленная плата, от которой освобождаются автомобили, перевозящие более четырех пассажиров. К инструментам, которые регулируют автомобильные потоки, относят и систему налогообложения проезда по какой-то отдельно взятой дороге [24, с. 67], то есть создается национальная или государственная модель, которая отражает транспортную политику государства. Разрабатывая такую модель, государство вынуждено пересматривать некоторые основные моменты транспортной политики. В первую очередь, должна отображаться необходимость эффективных транспортных потоков в стране.

В ЕС существует такое понятие, как «Белая книга», которая используется при подготовке документов, направленных на учет нужд ЕС. «Белая книга» регламентирует действия всех органов ЕС на длительный период, вместе с тем она не является законодательным актом. Стратегия развития транспорта Европы на период до 2050 г. также будет строиться на основании этого документа.

Еврокомиссия планирует существенные преобразования в транспортной отрасли ради исполнения тех целей, которые ставятся в этом документе [27].

Опыт компаний по практическому применению в производственном менеджменте международных стандартов финансовой отчетности (далее – МСФО) будет также иметь положительный результат в деятельности государственных транспортных предприятий [29-31].

Таким образом, проанализировав специфику функционирования и развития механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта в зарубежных странах, можно сказать, что они давно занимаются поиском и претворением в жизнь способов решения проблем, связанных с транспортом. Поэтому, учитывая опыт зарубежных стран, возможно применение подобных мер для решения транспортных проблем. От состояния транспортной инфраструктуры зависит эффективная работа промышленности, экономическое положение городов и районов Республики, качественные и количественные показатели передвижения пассажиров [14; 22]. Наиболее успешными в реализации современных транспортных моделей являются многие страны Евросоюза и постсоветского пространства, особенно показателен опыт стран, которые были упомянуты в данном исследовании.

Многие ученые, анализируя достижения зарубежья в сфере пассажирского транспорта, предлагают свои решения, направленные на достижение комфорта и доступности на общественном пассажирском транспорте.

Так, вопросы связанные с теорией ценообразования, в свое время изучались зарубежными учеными. Теорию стоимости Дж. С. Милль рассмотрел в третьей книге своего экономического учения, в которой обозначил понятия «меновая стоимость», «потребительная стоимость», «стоимость» и некоторые другие. Здесь же автор акцентирует внимание на том, что стоимость не может возрасти по всем товарам одновременно, так как стоимость – это относительное понятие. Дж. С. Милль обращается к Д. Рикардо в вопросе создания стоимости трудом, требующимся для производства товарных благ, говоря, что именно количество труда «имеет первостепенное значение» в случае изменения стоимости [30].

Экономическое развитие основывается на рациональных оценках всех возможных факторов: личных возможностей, масштаба издержек, серьезности и опытности конкурентов, преимуществ вовлеченности в глобальное разделение труда, опасности захвата власти идеологически ориентированными или погрязшими в коррупции политиками. Современная хозяйственная логика предполагает, что экономический рост зависит от того, насколько развит класс интеллектуалов, причем не только экономистов, но и специалистов в естественнонаучных дисциплинах, прикладных исследователей, образованной страты общества в целом [31, с. 21].

Усиление роли экономических отношений имело негативную сторону: люди постепенно становились малозаметными на фоне огромного хозяйственного механизма так же, как и их личностные черты, которые тоже становились менее значимыми. Этот процесс не ограничивался только капиталистическим обществом: К. Маркс имел все основания сделать вывод о том, что все способы производства – азиатский, античный, феодальный и капиталистический – «представляют собой прогрессивные эпохи экономической общественной формации» [31, с. 83].

В.Э. Комов, А.С. Сибиряев рассматривают возможность использования зарубежного опыта в развитии транспортного комплекса г. Москвы. Ученые поднимают вопросы развития и регулирования транспортной инфраструктуры города с точки зрения применения опыта мировых мегаполисов. Приводят примеры, касающиеся положительной и отрицательной сторон городской транспортной системы мегаполиса, обосновывают необходимость ее совершенствования. Подчеркнута важность государственного регулирования в этой сфере. Исследован успешный зарубежный опыт больших городов Евросоюза, Японии, Новой Зеландии, Китая, Сингапура, США и других передовых стран в контексте его применения в крупных городах России [24].

Загруженность улично-дорожной структуры считается едва ли не основной проблемой крупных городов. Одним из факторов загруженности дорог является непрерывный рост числа автомобилей. Если рассмотреть тенденцию роста автомобильного транспорта на примере г. Санкт-Петербурга, то в 1991 г. на тысячу

жителей города приходилось 75 автомобилей. К 2013 г. число возросло до 295, т.е. на тысячу жителей города стало приходится автомобилей в четыре раза больше [32]. Возрастает плотность транспортных потоков, которые необходимо разгружать. Перед государством встает задача, каким образом это осуществлять. Создание платных парковок является одним из способов решения вопроса [33].

Столичные мегаполисы зарубежья давно используют платные парковки для решения проблемы транспортной перегрузки в центре города. В Лондоне водители платят и за парковку, и за въезд в центр города. В Риме въезд в историческую часть города запрещен в рабочие дни с 6.30 до 18.00. В Вашингтоне, Вене, Мадриде, Париже ограничено время парковки, парковочное место можно занимать не более двух часов. Парковаться бесплатно можно только в воскресенье и ночные часы [34]. В России это новшество впервые введено в Москве: с 2013 г. парковка автомобилей в центральной части города стала платной. Как результат – транспортная загруженность здесь была снижена. В центре Садового кольца загруженность снизилась на 18%, тогда как в остальной части города – на 3%. Разница в 15% между двумя последними показателями и составляет эффект от введения платы за парковку [35; 36].

Проведя анализ литературы и рассмотрев опыт зарубежных стран в организации мероприятий, направленных на совершенствование процессов функционирования и развития механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта в Германии, Великобритании, Бельгии, Чехии транспортных систем Китая, США и др., развитие инфраструктуры таких мегаполисов, как Вашингтон, Вена, Мадрид, Париж, Лондон, Рим, Москва, а также долю автомобильного транспорта в суммарном пассажирообороте, можно сказать, что существует положительный зарубежный опыт по внедрению мероприятий, способствующих повышению качества жизни населения и обеспечению безопасности дорожного движения. Полученные сведения о зарубежном опыте могут быть использованы в транспортной политике. В частности в таких областях, как подход к формированию и развитию общей дорожно-транспортной инфраструктуры, совершенствование технической основы и базы пассажирского

автотранспорта с разработкой типовой документации, повышение безопасности дорожного движения, антитеррористическая защищенность, экологичность, внедрение интеллектуальных транспортных систем, совершенствование законодательной базы, принятие единой унифицированной документации.

При рыночных отношениях особую роль играет стремление к созданию развитой и эффективной системы разностороннего и разноуровневого государственного регулирования транспортной деятельности. Поэтому опыт зарубежных стран очень важен для определения механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта [12; 18].

Этим механизмам присущи национальные отличия, которые нужно учитывать, в развитых зарубежных странах они обусловлены причинами, вытекающими из денационализации и демонополизации системы общественного транспорта. Но не только в этом заключается важность зарубежного опыта. Транспортная политика в системе социальной политики развитых государств занимает особое место. Теперь технические данные играют основную роль в системе транспортных показателей и ориентированы на степень качества жизни потребителя, что, в свою очередь, способствует повышению общенациональной эффективности экономики [22, с. 350].

Отечественные и зарубежные ученые обращают внимание на специфическую особенность сферы транспортных услуг. На этом рынке транспортных услуг операции совершаются с продукцией, которая еще не произведена и будет потребляться с ее производством. Поэтому транспортная сфера требует, чтобы были учтены особенности технологии и организации пассажирских перевозок, условий реализации транспортных услуг [1, с. 12].

Важно отметить политику тарифообразования в развитых странах. Во Франции, как и большинстве развитых стран Европы, например, Швеции, Чехии, поступления от оплаты проезда составляют меньше половины эксплуатационных затрат по ряду причин. Они, как уже отмечалось, обусловлены национальными отличиями, и важность этой политики соотносится с условиями формирования новых транспортных отношений. Такая политика может быть приемлема и для

транспортной системы Донецкой Народной Республики в период ее становления. Подобная ситуация обусловлена политикой власти, которая с целью привлечения пассажиров устанавливает низкие тарифы, но это не означает, что проблемы финансирования перекладываются на предприятия пассажирского транспорта [36; 37; 38].

В качестве такого примера можно рассмотреть финансирование французской системы общественного транспорта региона Иль-де-Франс. Как видно из схемы, эксплуатационные расходы на общественный транспорт региона Иль-де-Франс оплачиваются из поступлений в бюджет (оплата проезда пассажирами и возмещение транспортных расходов работодателями), транспортного налога, взимаемого с работодателей и организаторов публичных конкурсов [36] (рисунок 1.5).

Общая сумма, выделенная на финансирование работы транспортной системы региона, составила 9 406 млн € и была распределена согласно представленной схеме. Это на 1,2 % больше, чем в предыдущем году в € по фиксированному курсу: публичные конкурсы – накопления за счет 1 234 млн € налоговых сборов (взносы организаций в составе синдиката STIF); 209 млн € региональных расходов (социальные выплаты, проездной абонемент «Все зоны»); 196 млн € департаментских расходов (социальные выплаты); 128 млн € государственных дотаций на школьный транспорт; 57 млн € других субвенций на эксплуатацию (для департаментов, коммун и государственных учреждений по обеспечению сотрудничества между коммунами) [36].

Президент региона Иль-де-Франс и синдиката STIF В. Пекресс (Valérie Pecresse) предложила «Амбициозную программу модернизации транспорта в регионе», по которой запланирована модернизация автобусов («Автобусы Большого Парижа», закупка новых, более современных), разработан план, который предполагает увеличение количества мест на парковках возле вокзалов, развитие системы безопасности в поездах, трамваях и автобусах региона. План предусматривает увеличение количества цифровых услуг для пассажиров с использованием интернета в формате 3G/4G во всей сети транспорта. Также

создается информационная система с возможностью прогнозирования в реальном времени. Уже с 2019 г. в самом Париже и ближайших пригородах для выполнения программы, изменены маршруты автобусов. Сложившаяся еще в 1950-х гг. автобусная сеть не удовлетворяет потребности города. Изменены более 50 маршрутов и 4 тысяч автобусных остановок [36; 39].

В транспортной сфере Франции произошла революция, ее целью является возрождение эффективной, современной транспортной сети в регионе и обеспечение комфортных условий, экономии времени для всех жителей в регионе.

Экономика страны, ее промышленность зависит от того, как развивается транспортная отрасль, одна из самых крупных отраслей. Развитие и функционирование происходит под влияем множества факторов – внутренних и внешних, – которые необходимо исследовать.

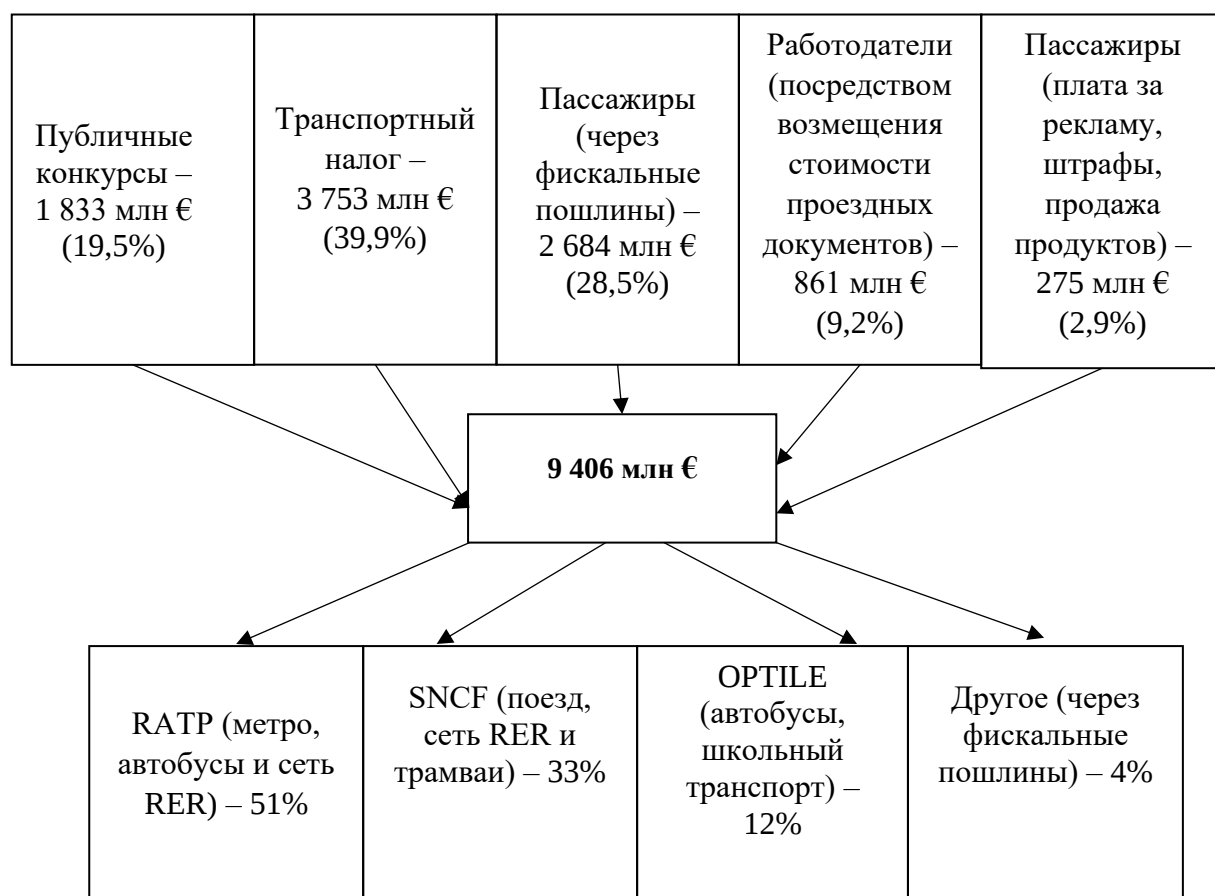


Рисунок 1.5 – Схема распределения финансирования транспортной системы региона Иль-де-Франс [составлено автором на основе [36]]

К внутренним факторам можно отнести процессы, происходящие внутри транспортного предприятия и влияющие на его функционирование. Это оплата труда, координация передвижения маршрутных автобусов, техническое состояние транспортных средств, возможность его эффективного использования на маршруте следования, квалификация водителей, наличие технологических линий на предприятии, укомплектованность ремонтными бригадами и др. Факторы внешней среды – это обеспеченность материальными ресурсами, уровень цен на топливо и запасные части, наличие заторов на маршрутах движения, состояние улично-дорожной сети, природно-климатические условия и др. [37; 40]. Таким образом, с учетом тенденций международного опыта необходимо выбрать направления воздействия именно на эти факторы, которые и определяют устойчивое развитие предприятий пассажирского транспорта. Российские ученые А.Г. Будрин, Е.В. Будрина, М.Г. Григорян выделяют факторы, влияющие на формирование затрат, которые они разделяют на две группы: структурные и функциональные [38]. Однако это те факторы, которые определяют величину себестоимости продукции и не в полной мере влияют на уровень цен и тарифов.

Поэтому в диссертационной работе были также обозначены еще и факторы, которые обуславливают формирование пассажирских тарифов. К таким факторам можно отнести: платежеспособный спрос населения и уровень его доходов, государственное регулирование цен, альтернативные услуги, уровень отчисления затрат от регулируемых тарифов. Особое значение в этом перечне приобретают факторы уровня доходов населения и регулирования тарифов. Именно от них зависит формирование тарифной политики предприятий пассажирского транспорта [38] (рисунок 1.6). Таким образом, с позиции тенденций международного опыта особого внимания заслуживают социальные, экономические, инфраструктурные, функциональные и ценообразующие. Политическая и экономическая ситуация в стране выявляет такие факторы, как уровень инфляции и цена топлива. Можно предположить, что на некоторые из них нельзя оказывать влияние, к ним можно только приспосабливаться, но при этом государство должно быть готово к таким событиям.

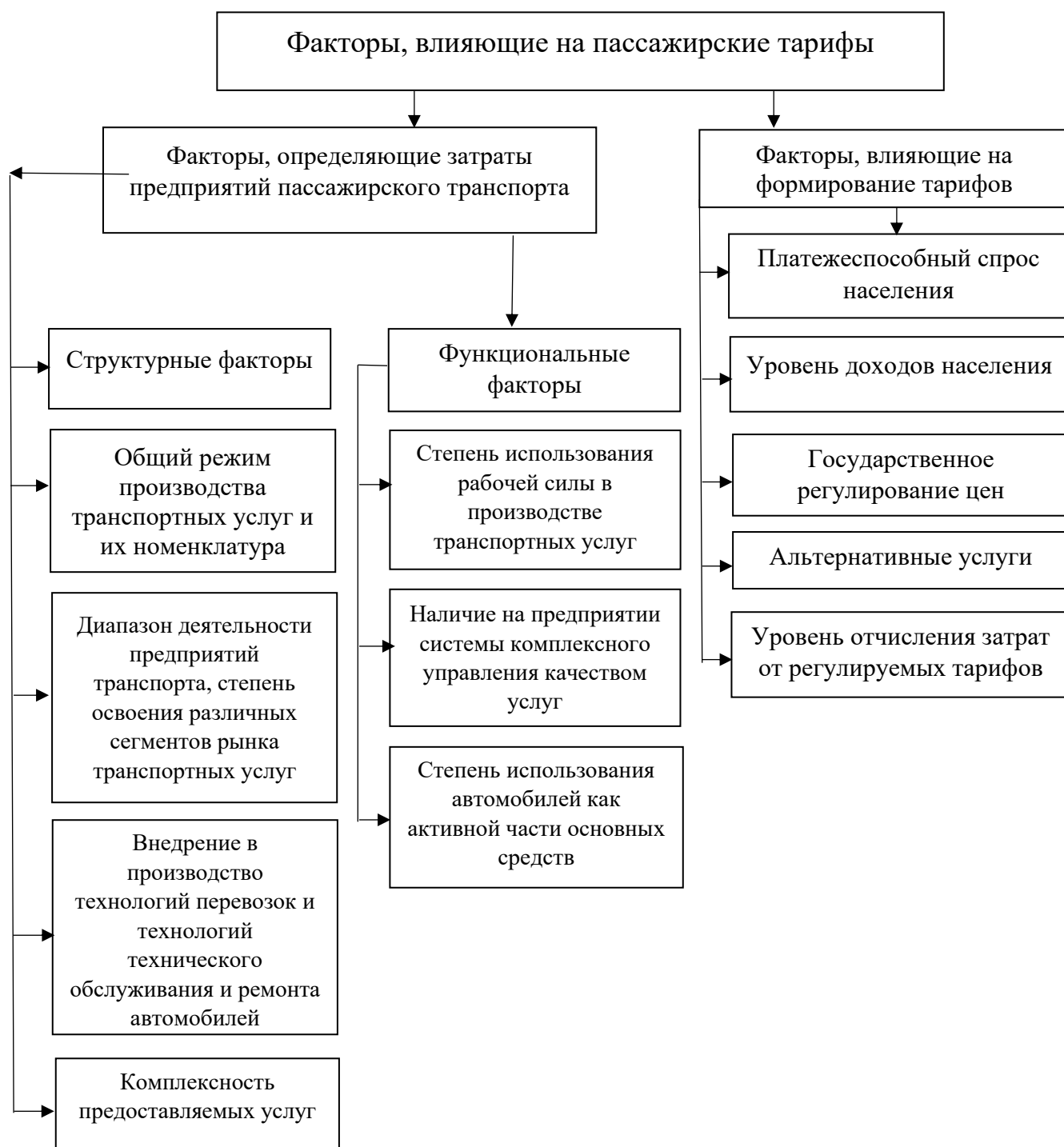


Рисунок 1.6 – Факторы, влияющие на формирование тарифов предприятий пассажирского транспорта [составлено автором на основе [37; 38]]

Транспортная политика в системе социальной политики развитых государств занимает особое место. Технические показатели в транспортной системе играют особую роль и ориентированы на улучшение качества жизни потребителя, что, в свою очередь, способствует повышению общенациональной эффективности

экономики. Возможность использования опыта зарубежных стран, которые прошли стадии развития механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта, приемлемы для использования в транспортной политике Донецкой Народной Республики на данном этапе ее развития [22; 23].

Диапазон деятельности предприятий пассажирского транспорта, степень освоения различных сегментов рынка транспортных услуг в Донецкой Народной Республике находятся на низком уровне. Перевозка пассажиров осуществляется на транспорте с большим процентом износа. Отсутствует координация передвижения маршрутных автобусов. Количество полос для передвижения автобусов ограничено. Система параллельно расположенных магистралей действует только в восточном направлении. Дорожно-транспортная сеть с магистральями непрерывного движения развита крайне слабо. Существенно снижен процент обеспеченности предприятий квалифицированным персоналом.

Льготные перевозки пассажиров, которые в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики пользуются такими правами, обеспечиваются автомобильными перевозчиками, осуществляющими перевозку пассажиров на автобусных маршрутах общего пользования. Но в настоящее время порядок компенсации автомобильным перевозчикам, которые осуществляют льготные перевозки, не определен.

Выводы по главе 1

Проанализировав теоретические основы и эмпирический базис управления предприятиями пассажирского транспорта, делаем следующие выводы:

1. Получил дальнейшее развитие научно-методический подход к комплексному решению проблем, влияющих на функционирование и развитие

предприятий пассажирского транспорта, позволяющий удерживать пассажирские предприятия в целостном и стабильном состоянии, определяющий потенциальную возможность для их дальнейшего развития. Это даст возможность повысить качество и безопасность пассажирских перевозок, внедрения новейших информационных технологий, комплексного использования систем управления и предлагаемых позиций по их совершенствованию; улучшить состояние дорожной инфраструктуры, системы регулирования тарифов на перевозку населения.

2. Установлено, что приоритетными задачами формирования оптимальной структуры управления предприятиями пассажирского транспорта является необходимость внедрения в структуру управления пассажирским транспортом централизованного диспетчерского регулирования движения на маршрутах, автоматизированных систем учета оплаты проезда всех категорий пассажиров, использования электронных систем контроля, информационных и цифровых технологий в организации бухгалтерского учета и информировании менеджеров среднего и высшего звена, соответствующего законодательного регулирования по контролю деятельности предприятий пассажирского транспорта различных форм собственности. При формировании оптимальной структуры управления предприятиями пассажирского транспорта, необходимо учитывать воздействие политических, экономических, социальных, технических факторов, действующих на рынке услуг на данный момент, использовать при этом самые популярные системы менеджмента – качества, информационных технологий, социальной ответственности, управления рисками.

3. Тарифная политика отрасли пассажирского транспорта должна обеспечивать обновление подвижного состава и транспортной инфраструктуры, развитие предприятий, стимулировать их к предоставлению качественных и безопасных услуг. Услуги пассажирского транспорта должны быть доступны всем слоям населения.

4. Установлено, что потенциал предприятий пассажирского транспорта формируется под влиянием общего состояния экономики, политической ситуации, правовой базы, состояния экологии, ускорения научно-технического прогресса,

доходов потребителей, налогового регулирования, льготного кредитования для развития потенциала предприятий, спроса и предложения на рынке транспортных услуг. С целью усиления возможного влияния на конкурентоспособность и стимулирования территориального менеджмента, усовершенствования процессов оценки потенциала, повышения его возможностей дано авторское толкование категорий и составляющих возможностей пассажирского транспортного потенциала.

5. Определена возможность применения опыта Российской Федерации по совершенствованию механизмов управления предприятиями пассажирского транспорта и возможность его адаптации к условиям Донецкой Народной Республики, что позволит скоординировать деятельность всех субъектов пассажирских перевозок путем государственного регулирования этого сектора транспортной отрасли.

6. С учетом зарубежного опыта управления предприятиями пассажирского транспорта, совершенствования общей дорожно-транспортной инфраструктуры, технической основы и базы пассажирского автомобильного транспорта, законодательной базы и системы тарифообразования определены критерии, позволяющие организовать эффективную работу предприятий транспортной отрасли, улучшить их технико-экономическое состояние.

7. С позиции тенденций международного опыта определены социальные, экономические, инфраструктурные, функциональные, политические, экономические факторы, которые обуславливают организационные изменения и развитие управления предприятиями пассажирского транспорта.

Основные результаты главы опубликованы в научных трудах автора [14; 66; 90; 95; 124].

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ

2.1. Особенности организационных изменений предприятий пассажирского транспорта

Говоря об организационных изменениях, следует отметить, что это приобретение нового качества, укрепляющее стабильную жизнедеятельность предприятия, когда условия жизнедеятельности постоянно изменяются. Это комплекс положительных изменений в состоянии организации (предприятия), ее характеристиках. В развивающемся предприятии меняется качество, которое повышает его жизнеспособность, эффективность, открывает новые возможности и направления для достижения поставленных целей.

Развитие – переход из одного состояния в другое, более совершенное, качественное, от простого к сложному, от низшего к высшему. Основными свойствами, которые отличают развитие от всех других изменений являются необратимость, направленность, закономерность.

Функционирование предприятия и его развитие тесно взаимосвязаны. Функционирование и развитие отражают единство основных направлений социально-экономической системы. Эта связь прослеживается с помощью показателей и характеристик всей системы.

Функционирующему предприятию, например, свойственны такие признаки, как обязательное наличие предметов и средств труда, человека, который осуществляет трудовую деятельность. При этом функционировать предприятие будет только при определенном соответствии указанных признаков, а именно: средства труда изменяют предмет труда, человек обязан владеть средствами труда,

сам результат труда должен соответствовать интересам потребителя. Все это является условиями функционирования предприятий пассажирского транспорта [10; 11].

Транспорт – одна из ведущих отраслей материального производства. Он является связующим звеном производственных отношений промышленности и сельского хозяйства, осуществляет перевозки грузов и пассажиров, транспорт – это основа географического разделения труда, он способствует кооперированию предприятий, отраслей, районов и стран, их специализации. Без транспорта невозможно было бы преодолеть территориальный разрыв между производством и потреблением товаров и услуг.

Пассажирские перевозки – одна из основных составляющих транспортной продукции. Пассажирский транспорт удовлетворяет разнообразные потребности населения в передвижениях. Развитию пассажирских перевозок способствует повышение материального благосостояния людей, рост их интеллектуального и духовного уровня, расширение и углубление культурного, научно-технического и других видов не только государственного, но и международного обмена.

Пассажирский транспорт, таким образом, все больше вовлекается во все сферы общественной жизни, становится материальной основой всех видов обмена и взаимодействия – экономических, социальных, политических.

Спрос на такой продукт, как пассажирские перевозки, определяется действием различных факторов. Подавляющее большинство из них имеет качественный характер и только некоторые поддаются количественной оценке. Функционирование пассажирского транспорта заключается в комплексе изменений, которые, прежде всего, касаются управления предприятием, в количественных, качественных показателях и показателях подвижного состава, тарификации пассажирских перевозок, безопасности транспортных средств, в получении новых возможностей при применении информационных технологий, внедрении инвестиций. Все это необходимо для того, чтобы поддерживать целостность и стабильность предприятия, чтобы соблюдались необходимые параметры существования предприятия.

Отсюда вытекает переход в другое, более совершенное, более качественное состояние всего процесса пассажирских перевозок, т.е. предприятие развивается. Из развития вытекают такие составляющие, как обновленные средства производства (комфорт и удобство салонов подвижного состава), скорость передвижения по маршруту с соблюдением мер безопасности, приемлемые тарифы, инфраструктура, законодательная база и т.д.

Проанализировать качество перевозок – это значит проработать имеющиеся данные по перевозке пассажиров и определить результативность работы транспорта. Й.А. Шумпетер утверждает, что определить результативность означает работать с имеющимися данными таким образом, чтобы получать результаты, соответствующие наблюдаемым фактам: «Ничего плохого не будет в том, если мы станем давать наши оценки – “верно” или “неверно”, – руководствуясь исключительно такими соображениями [39, с. 2-4].

В зависимости от того, насколько осмысленны содержание и цели управления, зависит направление и эффективность социально-экономического развития предприятий, которыми управляют, качество жизни населения, его улучшение или ухудшение, гарантии прав и развития личности, обеспечения демократии, социальная справедливость и как итог – социальный прогресс или регресс общества [39; 40].

Если говорить о классификации показателей качества, то можно констатировать, что эти показатели делятся на группы: доступность, низкие тарифы, экономия времени, информационное сопровождение при поездках, стабильность тарифов их приемлемость, надёжность, безопасность дорожного движения, удобство.

Автобусный парк Донецкой Народной Республики состоит из автобусов малого и особо малого классов, конструкции многих не соответствуют требованиям (эргономическим, экологическим и др.), которые предъявляются к транспортным средствам. Это приводит к выводу, что чрезмерное увеличение транспортных средств указанной категории способствует существенному повышению нагрузки на перегруженную легковым транспортом дорожную сеть

Республики, в связи с чем ухудшаются показатели безопасности транспортного процесса.

Практически весь подвижной состав предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики отработал свой нормативный ресурс эксплуатации. Но тем не менее всеми видами транспортных средств на регулярных маршрутах общего пользования в среднем по Республике ежедневно перевозится более 500 тыс. пассажиров, из них правом на льготную перевозку пользуется 38% пассажиров на внутригородских автобусных маршрутах, 63% – на маршрутах электротранспорта и 22% – на пригородных маршрутах [41; 42].

Качественная составляющая пассажирских перевозок становится доминирующей для этого рынка и может быть решена благодаря не только повышению скорости движения транспорта, но и изменению подхода к диагностированию, техническому обслуживанию, обновлению и ремонту подвижного состава и инфраструктуры [2, с. 103].

Отсюда вытекает, что существует четыре основных метода для улучшения качества транспортного обслуживания: технический, социальный, экономический и организационный, которые включают в себя такие моменты, как улучшение качества транспортного обслуживания; повышение квалификации водителей; оснащение автобусов техническими средствами для людей с ограниченными возможностями; контроль работы водителей с улучшением условий отдыха (график); приобретение новых, современных автобусов и микроавтобусов; реконструкция автомобильных дорог и путепроводов; улучшение технического обслуживания и ремонта подвижного состава, которые необходимо совершенствовать, т.е. совершенствовать процессы функционирования и развития управления предприятиями пассажирского транспорта [43; 44].

В Донецкой Народной Республике руководство предприятиями пассажирского транспорта возложено на Министерство транспорта и администрацию г. Донецка. В структуре Министерства транспорта существует департамент автомобильного и железнодорожного транспорта, а также департамент автомобильных дорог (рисунок 2.1).

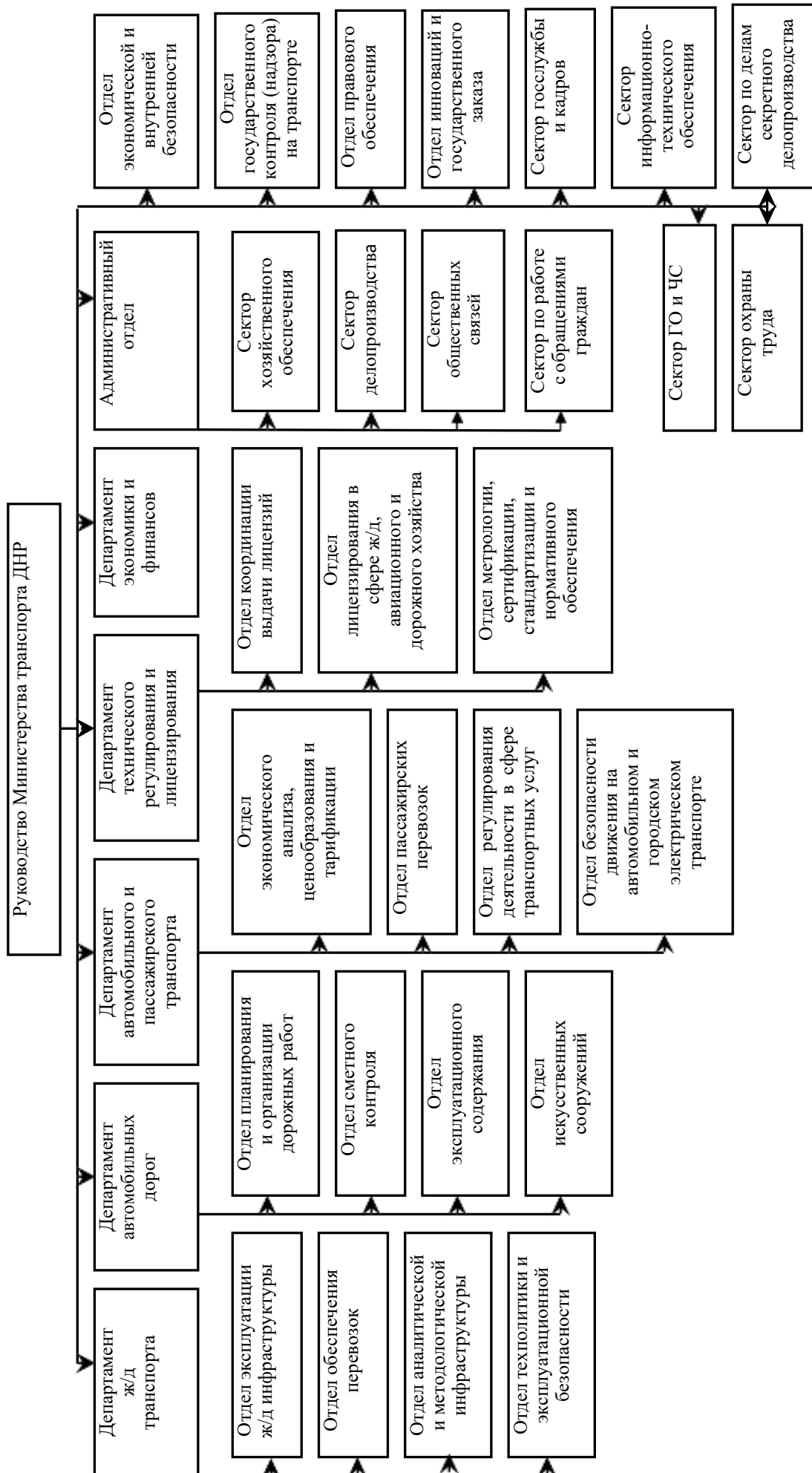


Рисунок 2.1 – Структура Министерства транспорта ДНР [составлено автором на основе [42]]

Основные направления деятельности департамента автомобильного и железнодорожного транспорта заключаются в том, что он участвует в формировании государственной политики, разработке проектов законов и нормативных правовых актов, осуществляет координацию внедрения и исполнения основных положений государственной политики; разрабатывает перспективные предложения транспортной стратегии, их корректировку.

Департамент автомобильных дорог участвует: в формировании государственной политики в сфере дорожного хозяйства, включая развитие сети автомобильных дорог и осуществление дорожной деятельности; предоставлении услуг, усовершенствовании и рациональном развитии дорожной инфраструктуры Донецкой Народной Республики; организации содержания в надлежащем техническом состоянии и развитии сети автомобильных дорог, мостов и искусственных сооружений; создании условий для непрерывного и безопасного движения транспорта на автодорогах [42].

Анализируя влияние механизма государственного управления на функционирование и развитие предприятий пассажирского транспорта, необходимо определить задачи, цели системы, а также распределение функций в ней. Для выявления функций, следует уточнить, какие ресурсы, действия и процессы выходят за рамки полномочий отдельных предприятий. Некоторые из них не могут самостоятельно управлять финансами, потому что дотирование их деятельности и тарифы на услуги регулируются государством. Качество услуг также зависит от координирования работы всех предприятий пассажирского транспорта [45; 46].

В большинстве стран с развитой экономикой государство не устраняется от решения вопросов функционирования транспортного рынка, выступая при этом, во-первых, влиятельным макрофактором функционирования предприятий пассажирского транспорта, во-вторых, элементом микропространства — потребителя транспортных услуг, поставщика, кредитора т.д.

Кроме того, в условиях кризисных явлений и увеличения влияния внешних факторов появляется необходимость целенаправленного государственного

регулирования и разработки программ совершенствования эффективного функционирования и конкурентоспособности [1, с. 135-136].

Проведенное исследование показало, что обязательным условием в реализации транспортной политики Республики должно стать применение опыта экономически развитых регионов Российской Федерации. Так, например, в исследовании управления системой городского пассажирского транспорта на примере г. Санкт-Петербурга Е.В. Будрина говорит, что процесс оказания транспортной услуги должно обеспечить непосредственно предприятие-перевозчик без вмешательства других участников. Отсюда следует, что наиболее значимым элементом государственного управления предприятиями пассажирского транспорта является управление в части, касающейся изучения спроса и распределения пассажиропотока по видам транспортных средств и формам организации движения. Это приведет к повышению согласованности работы предприятий пассажирского транспорта.

Для успешного решения поставленных задач структура отраслевого органа управления должна включать отделы, которые бы координировали не только разработку, но и реализацию стратегии реформирования всей отрасли, т.е. организационное изменение и организационное развитие пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики. Эффективное управление пассажирским транспортом властными органами включает в себя обширный круг мероприятий, которые требуют детального изучения и соответствующей проработки. В настоящее время структура пассажирских перевозок и регулирование транспортного обслуживания населения осуществляется в соответствии с действующим законодательством. Организационное изменение и организационное развитие или создание новой структуры, на которую может быть возложена функция государственного управления транспортным обслуживанием населения, приведет к необходимости внесения изменений в некоторые законодательные акты Донецкой Народной Республики.

Деятельность пассажирского автомобильного транспорта должна не только контролироваться государственными структурами, но и поддерживаться ими.

Многолетний опыт передовых регионов РФ свидетельствует о том, что транспортная система Республики не может функционировать без государственной поддержки. Даже при ограниченных государственных инвестиционных возможностях должно сохраняться приоритетное развитие всех видов транспорта и его государственная поддержка. Государственные органы не обязаны принимать непосредственное участие в управлении транспортным производством, но должны создавать благоприятные условия для его работы. В некоторых вопросах, таких как соблюдение безопасности перевозок, охрана экологии, достижение мировых стандартов, управление финансами (образование тарифов и дотация услуг), управление качеством услуг (требования к качеству перевозок, контроль исполнения при работе транспорта на маршрутах, мотивация деятельности предприятий по улучшению качества услуг), внедрение современных информационных технологий, контроль и регулирование со стороны государства, должны усиливаться.

Безопасность и качество процессов функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта зависит от наличия соответствующих законодательных актов, а значит, нормотворчества в государстве. В настоящее время в Республике приняты и действуют законы, регламентирующие деятельность предприятий автомобильного транспорта в сфере обеспечения безопасности и надлежащего качества перевозок, а также надлежащего состояния улично-дорожной сети и инфраструктуры [46]. Законы призваны создать систему государственного регулирования в этой сфере деятельности.

Анализ деятельности законодательных органов государственной власти – комитетов и комиссий Народного Совета, правительства, министерств и ведомств Донецкой Народной Республики – по применению административно-правовых инструментов в организации функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта показал, что Народный Совет оперативно реагирует на возникающие неотложные проблемы в сфере деятельности предприятий пассажирского транспорта. Парламент республики обеспечивает формирование необходимой законодательной базы не только для развития отрасли в целом, но и

для организации отдельных направлений деятельности в этой сфере. Правительство и отраслевые министерства формируют нормативную базу для создания условий взаимодействия между предприятиями транспортной отрасли, определения мер ответственности при исполнении обязательств. В действующие законодательные акты вносятся изменения и дополнения (таблица 2.1)

Таблица 2.1 – Законодательная деятельность Народного Совета и исполнительной власти Донецкой Народной Республики по организации работы автомобильного транспорта [составлено автором на основе [46]]

Количество законодательных документов	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Всего
Указы Главы Донецкой Народной Республики			1	3	4	6	5	4	5	28
Законы, принятые Народным Советом	11	9	1			8	4	5	3	41
Законы, принятые Народным Советом, о внесении изменений в действующие законодательные акты	2	1	1			3	2	4	2	15
Постановления Народного Совета	10	6		5	4	2	4	3	4	38
Постановления Правительства	1	1	2		7	9	7	5	3	35
Приказы Министерства транспорта		1	2	6	8	9	8	5	3	42
Приказы Министерства внутренних дел	1						2	2	1	6
Итого	25	18	7	14	23	37	32	28	21	205

Более того, учитывая опыт Российской Федерации, список таких законодательных актов должен быть значительно дополнен. Центральное место в механизме регулирования автотранспортной сферы занимают законы и другие законодательные акты, принятые Народным Советом, профильными министерствами и ведомствами Донецкой Народной Республики.

Значение их в обеспечении безопасности и качества процессов функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта постоянно возрастает, поскольку законы имеют высшую юридическую силу. Поэтому все правовые акты должны составляться в строгом соответствии с нормативным законодательством. В настоящее время в Республике приняты и действуют документы, регламентирующие безопасность дорожного движения и связанные с этим вопросы. Так, законами Донецкой Народной Республики регламентируются отношения, связанные с усовершенствованием и рациональным развитием дорожной инфраструктуры; организацией содержания в надлежащем техническом состоянии и развитии сети автомобильных дорог, мостов и искусственных сооружений [47]; созданием условий для непрерывного и безопасного движения транспорта на всех республиканских магистралях [48].

Деятельность республиканских предприятий автомобильного транспорта по обеспечению безопасности и качеству перевозок регулируется законами «О транспорте» [49], «Об автомобильном транспорте» [50] и «О городском электрическом транспорте» [51] с изменениями и дополнениями.

Обучение и совершенствование квалификации водительского состава и другие отношения, связанные с порядком подготовки и переподготовки водителей транспортных средств, определяются постановлениями Правительства [52] и приказами министерств и ведомств [53; 54].

Приказами Министерства транспорта Донецкой Народной Республики определяется порядок деятельности предприятий по предоставлению услуг перевозки пассажиров [55; 56], проведения инструктажей и стажировки водителей транспортных средств [57].

Анализ законодательной деятельности в Донецкой Народной Республике показал, какая работа в этом направлении была проделана Народным Советом, профильными министерствами и ведомствами. Эти нормативные акты сыграли свою историческую роль в поддержании системы государственного регулирования в этой сфере деятельности, и теперь деятельность автотранспортной сферы регулируется законодательством Российской Федерации.

Основной задачей нормативных актов является создание системы государственного регулирования в этой сфере деятельности. Однако в них не в полной мере отражены условия взаимодействия между предприятиями транспортной отрасли, мера ответственности при исполнении обязательств, требования к транспортной инфраструктуре и дорожной разметке, в результате чего снижается и безопасность пассажирских перевозок, и их качество.

В Российской Федерации при расследовании 41,2% аварий в 2023 г. зафиксированы недостатки транспортно-эксплуатационного состояния улично-дорожной сети. Количество ДТП увеличилось с 2018 г. по 2023 г. на 63,3%; количество погибших увеличилось на 16,8%, а раненых – на 66,9% [58; 59]. Предотвращению дорожно-транспортных происшествий, возникающих из-за неблагоприятных дорожных условий, в Российской Федерации уделяется самое пристальное внимание. Жизнь и здоровье граждан, которые участвуют в дорожном движении, является приоритетом над экономическими результатами хозяйственной деятельности [60; 61].

Нормативно-правовые акты, которые принимаются на всех уровнях законодательной власти Российской Федерации, регулируют отношения как в сфере услуг в целом, так и в сфере услуг городских пассажирских автомобильных перевозок. Так, например, прямо либо косвенно затрагиваются эти правоотношения в Гражданском кодексе Российской Федерации, законах «О защите прав потребителей», «О сертификации», «О государственной поддержке малого предпринимательства» [15; 46].

Проанализировав законодательную базу, обеспечивающую безопасность и качество процессов функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта в Донецкой Народной Республике, можно сказать, что Народный Совет, Правительство, министерства и ведомства принимали оперативные меры по формированию законодательной базы в транспортной сфере. Однако не все вопросы, касающиеся функционирования и развития пассажирского автомобильного транспорта, были урегулированы. Так, не в полной мере освещены вопросы по оснащению транспортных средств, требованию к их техническим

характеристикам, экологичности и «возрасту». Неурегулированными были отношения между транспортными предприятиями и автостанциями, а также между транспортными предприятиями. Отдельно стоял вопрос о совершенствовании дорожной инфраструктуры. С вхождением в правовое поле РФ используется имеющееся законодательство; вопросы, касающиеся развития пассажирского автомобильного транспорта, урегулированы нормативными актами, которые действуют на территории Российской Федерации, а значит, и в Донецкой Народной Республике. Усиленный рост перевозок в городах региона приводит к образованию пробок на улично-дорожной сети, повышению транспортных затрат, ухудшению экологической обстановки. Дорожно-транспортная система является важнейшим элементом инфраструктуры всей транспортной сферы. Поэтому планомерное развитие дорожно-транспортной системы неотделимо от всеобщего развития рынка транспортных услуг. Обеспечение высокого уровня наземных городских перевозок при постоянно увеличивающейся плотности движения требует улучшения использования пропускной способности транспортных магистралей города, повышения безопасности движения, эффективности и качества работы всей транспортной системы. В этих условиях усложняется управление движением единиц подвижного состава (далее ЕПС), труд работников городского пассажирского транспорта становится более напряжённым. Решение возникающих проблем тесно связано с внедрением автоматизированной системы управления дорожным движением с применением средств спутниковой навигации (ГЛОНАСС), созданием единого центра диспетчерского управления и обеспечения безопасности перевозок на пассажирском транспорте. Следует признать абсолютный приоритет общественного транспорта в городских пассажирских перевозках [62-65].

Управление транспортными проблемами должно осуществляться путем внедрения новых технологий, например, таких систем, как управление дорожными сигналами, навигация автомобиля; установка знаков с переменным сообщением, камер контроля скорости, систем автоматического распознавания номерных знаков и других систем, которые передают оперативные данные и обеспечивают обратную

связь из таких источников, как система наведения и информации о парковке, информации о погоде и др.

Основываясь на данных, которые можно получить в режиме реального времени и из исторических баз данных, можно использовать систему, изменяющую циклы сигналов светофоров в режиме реального времени, т.е. это контроллеры, или устройства наблюдения, которые расположены на месте установки светофорных объектов и реагируют на изменяющиеся условия движения. Информационная система управления дорожным движением состоит из Центра управления дорожным движением (далее – ЦУДД), центра обработки информации о дорожном движении, терминала, расположенного на борту транспортного средства (GPS tracer – глобальная позиционирующая система) и сотовой системы мобильной связи. Они соединяются между собой через телекоммуникационные вышки или спутники. Терминал, установленный на борту авто, связывается с Центром управления дорожным движением и Центром обработки информации о дорожном движении по спутниковой связи. После этого ЦУДД предоставляет контроллеру приоритета движения, встроенному в интеллектуальную коробку, которая подключена к светофорным объектам, данные в режиме реального времени о плотности движения транспорта на каждой полосе. Контроллер обрабатывает данные и отправляет управляющие сигналы, учитывающие плотность движения на каждой полосе, на светофорные объекты. Данные, которые собирает ЦУДД, могут быть полезны правоохранительным органам для выявления угнанных транспортных средств, мониторинга количества выбрасываемого углекислого газа, предоставления информации о дорожно-транспортных происшествиях, нарушениях правил дорожного движения, а также обеспечения беспрепятственного проезда транспорта в чрезвычайных ситуациях (рисунок 2.2) [63, с. 88, 89].

Основной системой распределения городского пассажирского транспорта по маршрутам является система светофорного регулирования, которая приводит к тому, что поток транспорта не является простейшим: движение осуществляется группами, формирующимися в период горения зеленого сигнала светофора.



Рисунок 2.2 – Информационная система управления дорожным движением [составлено автором на основе [62-65]]

Поэтому необходимо разработать более адекватную модель движения транспорта. Таким образом, в настоящее время существует множество вариантов программно-аппаратного решения по внедрению автоматизированных систем управления дорожным движением. Высокая интенсивность транспортного потока на конфликтных направлениях движения требует применения таких систем управления движением на перекрестке [64, с. 109]. Регулирование работы городского пассажирского транспорта в г. Донецке проходит при совершенно других обстоятельствах.

Большая часть из имеющихся 184 светофорных объектов города работает как локальные единицы, сбивая ритм транспортных потоков, и только 78 включены в автоматизированную систему управления дорожным движением, т.е. координируются системой управления. Дорожно-транспортная сеть не имеет магистралей непрерывного движения. Координация потоков транспортных средств светофорными объектами, включенными в автоматизированную систему управления дорожным движением в городе, производится только по трем магистралям: улицам Артема, Университетской и проспекту Ильича. Система

параллельно расположенных магистралей действует только в восточном направлении по проспектам Мира и Ильича и бульвару Шевченко, перераспределяя потоки в центральной части города, но и эти магистрали сходятся в районе путепровода «Мотель». На основных направлениях транспортных потоков система параллельной разгрузки движения транспорта отсутствует. На основных магистралях города в настоящее время существуют высокие уровни загрузки в часы «пик», в результате чего становится невозможным выделение обособленных полос для движения городского пассажирского транспорта без проведения работ по расширению проезжей части улично-дорожной сети. Выделенные полосы для движения маршрутного пассажирского транспорта обустроены по улицам Университетской и 50-летия СССР, проспекту Ильича.

АСУДД не предусматривает функцию видеонаблюдения, а значит, возможность предоставлять оперативную информацию о транспортном потоке, нарушениях правил дорожного движения, а также возможность обеспечить беспрепятственный проезд транспортных средств в чрезвычайных ситуациях отсутствует [65].

Влияние автоматизированных систем и информационных технологий, осуществляющих координацию движения транспортных средств на городских магистралях, на качество функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта достаточно велико. Однако такие технологии в Донецкой Народной Республике развиты крайне слабо. Пропускная способность транспортных магистралей городов, повышение безопасности движения, эффективность и качество работы всей транспортной системы зависят от внедрения таких технологий. Транспортные проблемы, которые возникают на предприятиях пассажирского транспорта, должны решаться в том числе и путем внедрения новых информационных технологий, таких как система управления дорожными сигналами, системы навигации автомобиля, автоматического распознавания номерных знаков и других, которые передают оперативные данные и обеспечивают обратную связь. Решаемые таким образом задачи позволят увеличить прибыль, снизить возможные издержки на предприятиях пассажирского

транспорта, что, в свою очередь, будет сказываться на качестве оказываемых услуг по перевозке пассажиров.

Развитие транспорта и транспортной инфраструктуры имеет стратегическое значение. Их высокая капиталоемкость предполагает необходимость привлечения большого объема ресурсов, в том числе инвестиционных. Привлечение отечественных инвестиций в транспортную отрасль будет способствовать совершенствованию дорожно-транспортной инфраструктуры, созданию благоприятных условий для устойчивого экономического роста предприятий пассажирского транспорта, их конкурентоспособности, а значит, экономического и социального роста Донецкой Народной Республики [66].

Характерными чертами инновационных преобразований являются изменения, которые происходят во внешней и внутренней среде предприятий, они позволяют формировать новые рынки, увеличивать границы функционирования предприятий, потому что инвестиционная деятельность и инновации имеют стратегический характер и являются основой управления предприятиями пассажирского транспорта [66; 67, с. 26-27].

Экономическая и социальная стабильность способствуют улучшению и поддержанию репутации, имиджа предприятий в глазах потенциальных инвесторов, резидентов и нерезидентов. Инвестиционные ресурсы предприятия – это часть финансовых средств, которые вкладываются в осуществление инвестиционной деятельности для повышения его инвестиционной и инновационной активности, приращения стоимости объекта вложений и являются объектом стратегического финансового управления. Под инновационной активностью принято подразумевать интенсивность проведения различных инновационных преобразований на предприятии [66; 68; 69].

Донецкая Народная Республика является молодым субъектом в составе РФ, в котором начало действовать законодательство РФ. Государственные структуры испытывают при этом немалые трудности, связанные не только с особым положением, в котором сейчас находится Республика, но и со сложностью принятия необходимого массива законов, подзаконных актов и положений для

обеспечения функционирования и развития транспортной отрасли, контроля над ресурсами, активами, обеспечения безопасности граждан, а также законов, регулирующих деятельность инвесторов любого рода. Формирование инвестиционного климата для привлечения иностранного капитала имеет существенное значение для решения задач по модернизации не только транспортной отрасли, но и всей экономики страны. Поэтому задача правительства – сделать всё для их притока [70-72].

Как объект управления предприятия пассажирского транспорта – это множество элементов, которые объединяются для осуществления транспортного процесса. А транспортный процесс – это перевозка грузов и пассажиров, исходя из потребностей промышленного и аграрного секторов, а также конкретного человека, транспортировка, хранение, перевалка, сдача, при этом нового материального продукта не производится.

Взаимодействие предметов труда, средств производства и производственного персонала направлено на создание транспортной продукции: предметом транспортного производства является перевозка пассажиров и грузов; средствами транспортного производства является транспортное пространство и техника; исполнителями – персонал транспортного производства. Транспортная продукция – результат выполненной работы по доставке в конечный пункт назначения пассажиров и груза.

Средствами производства являются производственные здания и сооружения, а также техника. Транспортное пространство – это пути сообщения и транспортные коммуникации, которые служат для перемещения транспортных средств (железные и автомобильные дороги, водные пути, воздушные трассы, трубопроводы), комплексы для управления транспортными потоками. Транспортная техника – это транспортные (подвижные) средства, транспортно-технологические терминалы, техника, предназначенная для управления транспортными потоками.

Персонал транспортного производства – это руководители и управляющие (менеджеры) транспортных структур, операторы производственных процессов и транспортных средств, программисты и операторы комплексов, которые

предназначены для управления транспортными потоками. Немаловажным на современном этапе становления и развития предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики является и их кадровое обеспечение. Политическая и экономическая ситуация оказывают влияние на востребованность определённых специальностей. Корректируется штатная структура.

В связи с этим должно проводиться кадровое планирование, которое является важной частью стратегического развития предприятий пассажирского транспорта. Исходя из выбранной схемы исследования, обеспеченность управления предприятиями выполнена на децентрализованном и персонифицированном уровне с учетом наличия статистических отраслевых обзоров, программ в транспортном секторе Донецкой Народной Республики (таблица 2.2).

Экономические, административные, социально-психологические методы используются при управлении персоналом и позволяют корректировать кадровый состав предприятия – умножить или уменьшить, поднять его качественный уровень [73]. Поэтому проведем анализ кадровых ресурсов, участвующих в управлении предприятиями пассажирского транспорта.

Из таблицы 2.2 следует, что идет тенденция к снижению численности административного персонала и увеличению пассажиропотока. Это связано с миграцией и повышением среднегодовой численности населения, увеличением длины сообщения. В целях формирования методических подходов обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта кадровыми ресурсами предлагается система коэффициентов (таблица 2.3).

Коэффициент роста или снижения централизации управления предприятиями пассажирского транспорта ($T_{срр}$) рассчитан на основе соотношения темпов роста или снижения отчетного года к предыдущему, численности рабочих и служащих в системе Министерства транспорта, учитывая и подведомственные предприятия, к общей численности работающих на децентрализованном и персонифицированном уровнях.

Коэффициент роста или снижения обеспеченности кадровыми ресурсами системы управления предприятиями пассажирского транспорта на

децентрализованном уровне (Todsu) рассчитаны по аналогичному принципу, где число работников и число управленческих функций выбраны для соответствующего уровня.

Таблица 2.2 – Анализ кадровых ресурсов в управлении предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики [составлено автором на основе 42; 56-57]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Среднесписочная численность работающих в Министерстве транспорта, из них:	163	165	160	164	170
- руководители, чел.	41	41	38	39	39
- профессионалы, специалисты, технические служащие, чел.	66	76	84	83	84
- рабочие, чел.	56	48	38	42	32
Количество департаментов (отделов) и подведомственных предприятий (организаций) в организационной структуре Министерства транспорта, единиц	34	33	34	34	34
Среднесписочная численность работающих в системе предприятий пассажирского транспорта городов и районов, чел., из них:	28351	28411	27350	27476	26183
- руководители, чел.	450	462	420	380	386
- специалисты, технические служащие, чел.	9500	7800	8600	8620	8792
- водители, чел.	18401	20149	18330	18476	17005
Количество управлений (отделов) транспортной отрасли в организационной структуре городов и районов, единиц	43	42	42	46	46
Среднесписочная численность работающих на предприятиях пассажирского транспорта чел., из них:	7081	7082	7012	6491	6175
- руководители, чел.	410	401	477	425	444
- профессионалы, специалисты, технические служащие, чел.	1201	1217	1253	1203	1174
- рабочие, чел.	5470	5464	5282	4863	4557
Количество предприятий пассажирского транспорта, имеющих собственную материальную базу, единиц	21	22	23	24	24
Среднесписочная численность пассажиров, перевозимых предприятиями пассажирского транспорта, человек	1121796	1122856	1121796	1065958	1320896

На децентрализованном уровне разбалансированность отмечается все время, кроме 2022 года. Коэффициент роста или снижения обеспеченности системы управления предприятиями пассажирского транспорта рабочими

кадрами (T_{oppr}) и роста или снижения администрирования системы управления предприятиями пассажирского транспорта (T_{asu}) также рассчитаны на основе соотношений темпов роста или снижения в первом случае рабочих кадров по всем уровням суммарно, во втором – специалистов, профессионалов, технических работников по всем уровням, к темпам роста или снижения предприятий пассажирского транспорта на персонифицированном уровне.

Таблица 2.3 – Оценка обеспеченности управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики кадровыми ресурсами [составлено автором на основе [42; 56-57]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Рост или снижение централизации управления предприятиями пассажирского транспорта (T_{cpp}), К	0,979	0,991	0,965	1,071	1,078
Рост или снижение обеспеченности кадровыми ресурсами системы управления предприятиями пассажирского транспорта на децентрализованном уровне (T_{odcu}), К	0,921	0,978	1,007	0,931	0,938
Рост или снижение обеспеченности системы управления предприятиями пассажирского транспорта рабочими кадрами (T_{oppr}), К	0,984	1,029	0,909	0,988	0,889
Рост или снижение администрирования системы управления предприятиями пассажирского транспорта (T_{asu}), К	1,065	0,824	1,079	0,990	0,985

Проанализировав полученные результаты (таблицы 2.3), можно констатировать, что проблемы в обеспеченности рабочими кадрами имеются практически на протяжении всего периода исследования, проблемной является и динамика коэффициента администрирования управления предприятиями пассажирского транспорта.

2.2. Эффективность функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта

В настоящее время пассажирский транспорт Донецкой Народной Республики испытывает ряд проблем, основной из которых является убыточность общественных перевозок. Причины следующие: работа автоперевозчиков по регулируемым тарифам, не покрывающим реальные затраты предприятия; недостаточное заполнение автобусов; убытки от перевозки пассажиров льготной категории; увеличение количества индивидуального транспорта; изношенность автотранспортных средств, их нерациональная структура; увеличение затрат на организацию работы пассажирского транспорта; слабое использование передовых технологий при оперативном управлении транспортными потоками на линии; низкое качество автомобильных дорог.

Стратегическое планирование функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики, использование передовых технологий значительно улучшит качество перевозок, его количественную составляющую, а значит, повысит экономические показатели предприятий.

Проанализировав состояние инвестиционной политики государственного и частного секторов и их влияние на функционирование и развитие предприятий пассажирского транспорта, необходимо отметить, что влияние инвестиций на развитие транспортной отрасли государства огромно. Классические формы участия зарубежного капитала в экономике Республики, по большей части, не срабатывают. Однако нельзя исключать любые возможности, которые способствуют привлечению инвестиций. Поэтому необходимо уже на данном этапе развития изыскивать инвестиционные возможности внутри ДНР и в других, более развитых регионах Российской Федерации, имеющих договоренности о сотрудничестве. Необходимо также определить, в какие именно направления транспортной отрасли

Донецкой Народной Республики могут быть вложены инвестиционные ресурсы; изыскивать возможности привлечения частного капитала, применять мировую практику и практику регионов РФ в сотрудничестве государства и бизнес-структур, т.е. развивать государственно-частное партнерство; наиболее рационально управлять инвестиционными проектами [74-78]. Это одна из составляющих управленческой работы.

Совершенствование управленческой работы на предприятиях пассажирского транспорта должно начинаться с изучения отдельных элементов управления и экономического анализа.

Чтобы оценить эффективность управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики необходимо рассмотреть деятельность некоторых предприятий.

Для оценки эффективности технического состояния предприятий пассажирского транспорта рассмотрим коэффициенты, которые характеризуют динамику количества и качества предприятий пассажирского транспорта.

Расчеты, выполненные на основе данных, которые опубликованы на официальных сайтах Министерства транспорта, Республиканской службы по тарифам, взяты из распорядительных документов, отображающих уровень управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики и локальных актов на децентрализованном уровне (таблица 2.4).

Коэффициент роста или снижения количества транспортных предприятий (T_{tp}) рассчитан на основе соотношения количества транспортных предприятий отчётного года к предыдущему. Значение коэффициента выше 1,0 показывает рост количества транспортных предприятий в динамике и может рассматриваться как положительный процесс по увеличению количества транспортных предприятий. В 2020-2024 гг. отмечена положительная динамика. Коэффициент, который учитывает рост или снижение предприятий пассажирского транспорта, имеющих собственную материальную базу (T_{tpp}), также должен быть выше 1,0, по результатам оценки его динамика незначительно отличается от динамики коэффициента роста или снижения общего количества транспортных предприятий.

Таблица 2.4 – Оценка технического состояния и технического обеспечения системы управления предприятиями пассажирского транспорта [составлено автором на основе [19; 20; 41; 42; 46; 56; 57]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Увеличение или уменьшение количества транспортных предприятий (T_{tp}), К	0,997	1,044	1,043	1,043	1,000
Рост или снижение количества предприятий пассажирского транспорта, имеющих собственную материальную базу (T_{tp}), К	1,003	1,002	1,001	1,000	1,009
Старение или возобновление основных средств (подвижного состава) (T_{sosp}), К	1,001	0,999	0,999	1,000	1,001
Ухудшение или улучшение технического состояния основных средств (подвижного состава) (T_{uosp}), К	1,119	0,781	0,996	1,000	0,911
Усложнение или упрощение эксплуатации основных средств (подвижного состава) (T_{eosp}), К	0,994	0,960	0,999	1,000	0,654
Обновление основных средств (подвижного состава) (T_{oosp}), К	0,996	1,007	1,003	1,000	0,995
Изменение технического состояния подвижного состава (T_{itsp}), К	0,997	1,004	0,999	1,000	1,007
Приоритетность восстановления или старения подвижного состава (T_{pvps}), К	1,760	1,369	1,062	1,029	1,112

Расчет данного коэффициента выполнен на основе соотношения предприятий пассажирского транспорта, имеющих собственную материальную базу отчетного периода к предыдущему.

Для изучения старения основных средств (подвижного состава) (T_{sosp}) предлагается изучить соотношение удельного веса основных средств (подвижного состава) сроком службы более 10 лет (который превышает технические пределы его физического износа) в общем количестве основных средств (подвижного состава) и по удельному весу рассчитать коэффициент роста или снижения, посчитав отношение показателей отчетного периода к предыдущему. Показатель коэффициента больше 1,0 говорит о том, что увеличивается число основных средств (подвижного состава) со сроком службы более 10 лет, а обновление общего количества основных средств (подвижного состава) идет медленными темпами. Полученные показатели свидетельствуют о негативных процессах, старении основных средств (подвижного состава) Донецкой Народной Республики.

Аналогичная ситуация наблюдается при исследовании предприятий пассажирского транспорта, имеющих собственную материальную базу на персонифицированном уровне: ООО «Магистраль» – срок работы на рынке пассажирских автотранспортных услуг более 9 лет, ООО «Енакиевское АТП» – срок работы – более 10 лет, ООО «Донгортех» и ООО «Транспортный альянс» – срок работы на рынке пассажирских автотранспортных услуг – около 5 лет.

Анализ технико-технологических показателей предприятий пассажирского транспорта, представленных в таблице, позволяет констатировать, что предприятия, работающие на рынке пассажирских автотранспортных услуг более пяти лет, имеют очень низкие показатели состояния материально-технической базы; те из них, которые имеют достаточно высокие показатели годности основных средств, показывают небольшое использование инвестиционных ресурсов на приобретение основных средств, что также приводит к снижению коэффициента годности основных средств (Приложения Г). По результатам данного анализа можно провести прогноз замены или приобретения основных средств на долгосрочную перспективу. Проанализировав показатели обеспеченности системы управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики материально-техническими ресурсами (таблица 2.5), установили, что значение коэффициента выше 1,0 указывает на высокий удельный вес обеспеченности материальными ресурсами (T_{mp}) в расходах и может рассматриваться как положительный процесс, то есть большая часть расходов увеличивается и направлена на финансирование материалов и других оборотных средств, которые используются для проведения технического обслуживания и текущего ремонта транспортных средств. В 2020, 2023 и 2024 гг. динамика данного коэффициента негативная.

Повышение или снижение обеспеченности техническими ресурсами на обслуживание предприятий пассажирского транспорта (T_{tr}) рассчитан аналогично предыдущему (T_{mp}), где в числителе используются технические ресурсы (другие расходы и амортизации). Здесь также показатель коэффициента выше 1,0 говорит о положительных процессах. Колеблющаяся динамика этого коэффициента (2020-

2024 гг.) отображает изменение структуры обеспеченности за счет добавления других расходов и амортизации в 2021, 2023 гг.

Повышение или снижение зарплатоемкости предприятий пассажирского транспорта (T_{zpt}) рассчитываем на основе роста или снижения удельного веса всех затрат, приходящихся на обеспечение заработной платы и социальных платежей в совокупных расходах на содержание и развитие предприятий.

Таблица 2.5 – Анализ обеспеченности материально-техническими ресурсами системы управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики [составлено автором на основе [20; 41; 42; 46; 56-57]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Повышение или снижение обеспеченности материальными ресурсами на обслуживание предприятий пассажирского транспорта (T_{mp}), К	0,647	1,397	1,023	0,978	0,989
Повышение или снижение обеспеченности техническими ресурсами на обслуживание предприятий пассажирского транспорта (T_{mp}), К	2,495	0,521	0,937	0,889	1,315
Повышение или снижение зарплатоемкости предприятий пассажирского транспорта (T_{zpt}), К	1,023	1,021	0,973	1,019	0,958
Повышение или снижение самостоятельности содержания предприятий пассажирского транспорта (T_{spt}), К	1,004	1,009	0,989	0,978	0,989

Здесь также показатель коэффициента выше 1,0 говорит о положительных процессах, потому что затраты, приходящиеся на обеспечение заработной платы и социальные нужды, имеют положительную динамику. Коэффициент повышения или снижения зарплатоемкости должен рассматриваться комплексно с динамикой повышения или снижения обеспеченности материальными и техническими ресурсами, чтобы обеспечить паритетность расходов по указанным направлениям. Коэффициент повышения или снижения самостоятельности содержания предприятий пассажирского транспорта начиная с 2022 г. имеет отрицательную динамику. Все разработанные показатели относятся к децентрализованному уровню управления предприятиями пассажирского транспорта.

В таблице Д.1 (Приложение Д) представлены результаты расчета показателей финансового состояния исследуемых предприятий пассажирского транспорта.

Одной из самых важных характеристик финансового состояния предприятия является его текущая платежеспособность, которая показывает возможность своевременно оплачивать счета и является одним из показателей его банкротства. Диагностируется текущая платежеспособность при помощи имеющихся показателей ликвидности.

В исследуемый период коэффициент общей ликвидности для всех предприятий значительно ниже предельно допустимых норм. Исследуемые предприятия не имеют возможности немедленно погасить хотя бы часть обязательств, что связано с отсутствием у них денежных средств, о чем свидетельствует значение коэффициента абсолютной ликвидности. Динамика коэффициента быстрой ликвидности также говорит о негативной тенденции. Таким образом, исследуемые автотранспортные предприятия не способны осуществлять своевременные и полные расчеты по краткосрочным долговым обязательствам, что может привести к проблемам в расчетах с контрагентами. Немаловажной характеристикой финансового состояния предприятий пассажирского транспорта считается их стабильная деятельность на долгосрочную перспективу. Финансовая стабильность – это платежеспособность при обычных условиях хозяйствования и в условиях, если на рынке происходят случайные изменения. Динамику на исследуемых предприятиях характеризуют неблагоприятные тенденции финансового состояния. Отрицательное значение коэффициента автономии предприятий отражает неблагоприятное состояние финансовых источников и высокий уровень финансового риска для кредиторов. Соответственно, динамика значений показателя финансовой зависимости также имеет негативную тенденцию. Основой финансовой стабильности любого предприятия является наличие собственного оборотного капитала. Почти у всех исследуемых предприятий наблюдается снижение этого показателя до отрицательных значений. На предприятиях также наблюдается негативная динамика коэффициента обеспеченности текущей деятельности собственными оборотными средствами (Приложения Д).

Для объективной оценки уровня эффективности деятельности предприятий необходимо провести анализ показателей деловой активности.

Анализ показателей эффективности использования ресурсов свидетельствует о том, что эффективность их использования имеет тенденцию к снижению. Предприятия в ходе хозяйственной деятельности «проедают» свой капитал, то есть кредиторы больше участвуют в деле, чем собственники, что в скором времени может привести к банкротству предприятий. Ухудшение значений показателей деловой активности свидетельствует о снижении эффективности использования финансовых ресурсов предприятий, за исключением ООО «Донгортех», где в целом динамика всех рассмотренных показателей оборачиваемости является благоприятной, а значит, свидетельствует о правильно выбранной политике использования финансовых ресурсов (Приложение Е). Рентабельность является качественным показателем эффективности работы предприятия. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом. К концу 2023 г. все показатели рентабельности исследуемых предприятий имеют низкие, а на некоторых – отрицательные значения. Наблюдается снижение прибыльности услуг. Валовая рентабельность производства также снизилась. Активы предприятий используются малоэффективно. Динамика показателя рентабельности собственного капитала крайне негативна. Низкие показатели рентабельности отрицательно влияют на эффективность функционирования всех исследуемых предприятий (Приложение Ж).

Таким образом, проведя экономический анализ управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики, оценив его эффективность, делаем вывод, что предприятия пассажирского транспорта финансируются недостаточно в связи с полным отсутствием одного из основополагающих элементов управления – инвестиционных проектов, а также недоступностью кредитных ресурсов.

Тарифная политика государства не обеспечивает развитие предприятий автомобильного транспорта, управление предприятиями пассажирского транспорта не может функционировать в полную силу или вообще не функционирует. Финансовое состояние исследуемых предприятий крайне неблагоприятное, эффективность использования финансовых ресурсов низкая, что

негативно влияет на уровень финансовой безопасности и, как следствие, значительно снижается коэффициент годности материально-технической базы предприятий. В связи с этим необходимо изыскивать пути совершенствования процессов управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики с целью объединения для достижения эффективных результатов.

В жизнедеятельности предприятия управление ценообразованием играет важную роль и является одним из основных рычагов стратегического развития. Цели ценовой политики предприятия должны стать основой и стимулом коммерческой деятельности для реализации продукции и услуг соответственно на долгосрочную и краткосрочную перспективу, ориентировать его на умение сосредоточивать силы и средства на приоритетных направлениях деятельности. Так требует стратегия ценообразования – политика цен и тарифов.

Постановлением Правительства ДНР в августе 2016 г. создана Республиканская служба по тарифам для исполнения и реализации республиканской политики по ценообразованию, проведению контроля над установлением и изменением тарифов, а также обоснованностью их внедрения на территории Донецкой Народной Республики [79].

Тарифы на проезд пассажиров и провоз багажа формируются в соответствии с методикой формирования тарифов [80; 81]. По значимости они являются не коммерческими, а социальными. Использование тарифов обязательно при составлении договора на пассажирские перевозки. Расчет производится с учетом количества запланированной на год транспортной работы по перевозке пассажиров и багажа и плановой себестоимости услуг. Себестоимость услуг определяется на основании нормативов, смет, обязательных платежей (налогов и сборов), технико-экономических расчетов. В расчет также включают плановую прибыль, которая не должна превышать 25 % размера плановой себестоимости услуг [80; 81]:

$$T=(S+\Pi)/Q, \quad (2.1)$$

где: Т – тариф на городских автобусных маршрутах общего пользования, которые осуществляются в режиме маршрутного такси и в обычном режиме движения (рос. руб./пас);

С – плановая себестоимость услуг (рос. руб.);

П – плановая прибыль (рос. руб.);

Q – запланированный на год объем перевозок (пас); обосновывается перевозчиками на основании фактических показателей работы или по результатам обследования пассажиропотоков.

Законодательством Донецкой Народной Республики предусмотрена компенсация на перевозку льготной категории пассажиров и на регулируемые тарифы путем распределения субвенций перевозчикам за бесплатный проезд в городском пассажирском транспорте общего пользования отдельных категорий граждан из республиканского бюджета (осуществление льготных перевозок). Объемы льготных перевозок в пассажирском транспорте республиканских городов определяются путем натурального обследования пассажиропотоков на маршрутах и последующего определения коэффициентов соотношения количества бесплатных пассажиров к платным [82]. Дотации, которые должны выплачиваться предприятиям-перевозчикам, позволяют поддерживать уровень тарифов ниже уровня их себестоимости.

Сумма компенсации за льготный проезд отдельных категорий для электрического и автомобильного транспорта рассчитывается по формуле:

$$P = \Pi \times K \times T, \quad (2.2)$$

где: Р – расчетная сумма компенсации помесечная;

П – количество перевезенных платных пассажиров в месяц;

К – коэффициент соотношения количества бесплатных и платных пассажиров; Т – утвержденный тариф на перевозку одного пассажира [82].

В настоящее время в Донецкой Народной Республике существуют тарифы по следующим видам перевозок: на междугородные и пригородные перевозки [83]; на перевозку пассажиров по автобусным маршрутам общего пользования в междугородном и пригородном сообщении [84]; на внутригородские автобусные

пассажирские перевозки [85]; на перевозку пассажиров и багажа в городском электрическом и автомобильном транспорте [86].

Указанные тарифы разработаны и согласованы службами и действуют с 01.04.2021 на основании распоряжения Глав администраций городов Донецк, Докучаевск, Дебальцево, Горловка. Енакиево, Иловайск, Макеевка, Снежное, Торез, Харцызск, Шахтерск, Ясиноватая, Зугрес, Амвросиевка, Новоазовск.

Тарифная политика государства должна обеспечивать развитие предприятий автомобильного транспорта, учитывать предпринимательский интерес, разработку новейших технологий и их внедрение в перевозки, использование более современных транспортных средств в организации пассажирских перевозок [50; 87].

Тарифы и тарифная политика отрасли пассажирского транспорта обязаны обеспечивать развитие предприятий пассажирского транспорта, процессы обновления подвижного состава и транспортной инфраструктуры, стимулировать их к оказанию качественных и безопасных услуг. Они должны быть доступными всем слоям населения, т.е. тарифная политика обязана обеспечивать как развитие предприятий пассажирского транспорта, так и доступность их услуг всему населению независимо от достатка.

Анализируя показатели материально-технической базы и финансового состояния исследуемых предприятий (Приложения Г - Ж), можно констатировать, что нормативно-правовое обеспечение недостаточно четко регулирует все положения по реализации системы тарифообразования и компенсации социально значимых перевозок. Недостаток имеющейся тарифной политики в том, что не учитывается себестоимость перевозок на различных маршрутах. Это поездки на разные расстояния – короткие и длинные, в часы «пик» и в часы минимальной загрузки, с разным уровнем качества технического обслуживания транспорта и различным состоянием улично-дорожной сети. Все эти факторы приводят к отрицательным финансово-экономическим показателям и, как следствие, значительному снижению коэффициента годности материально-технической базы предприятий. В приоритетных направлениях развития Донецкой Народной

Республики на 2025 г. отмечается, что обеспечение комфортных условий передвижения граждан на пассажирском транспорте возможно, если будут выполняться мероприятия по созданию безопасности дорожного движения, качественному предоставлению государственных и транспортных услуг, совершенствованию транспортной инфраструктуры. В связи с этим планируется проведение ремонтных работ на автодорогах Республики, возобновление старых и открытие новых пассажирских маршрутов, комплектование дорожных организаций специализированной техникой, производство капитального ремонта объектов транспортной инфраструктуры – восстановление асфальтового покрытия, павильонов ожидания. Также планируется проведение ремонтных работ на автомобильных дорогах государственного и местного значения Донецкой Народной Республики [87-89]. Развитие дорожной сети – это один из наиболее существенных инфраструктурных критериев. Внедрение современных новейших схем движения потребуют значительных капиталовложений. В связи с этим и для развития транспортной инфраструктуры необходимо наметить приоритетные направления по ее восстановлению и дальнейшему совершенствованию. Одним из таких направлений является разработка и реализация инвестиционных проектов. Поэтому формирование благоприятного инвестиционного климата – одна из первостепенных задач Республики как фактора, повышающего перспективность внутреннего рынка, а также возможность привлечения дополнительных ресурсов не только в развитие инфраструктуры, но и во всю экономику [90; 91]. В условиях становления народного хозяйства Республики, в период интеграции в состав РФ необходима быстрая адаптация к ее стандартам и нормам, что будет способствовать развитию управления предприятиями пассажирского транспорта. Синтез отраслей права приближает возможность адаптации управления предприятиями пассажирского транспорта к условиям реальной экономической жизни Донецкой Народной Республики [92-94].

Большое влияние на адаптацию управления предприятиями пассажирского транспорта оказывают факторы ближнего окружения и микросреды. Схема, предложенная М. Портером, позволяет выявить и оценить влияние, которое

оказывают факторы ближнего окружения и микросреды на управление предприятиями пассажирского транспорта, также установлены события, частично подконтрольные им и влияющие на результаты пассажирских перевозок. Пять сил М. Портера – потребители услуг, поставщики услуг, заменители, новые конкуренты и действующие конкуренты – обозначены в виде схемы. Схема позволит определить благоприятные и неблагоприятные факторы, пути использования благоприятных факторов, найти противодействия неблагоприятным. Формирование указанных факторов основывается на мониторинге динамики развития предприятий пассажирского транспорта и пассажирских перевозок в условиях ДНР (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Конкурентные силы в рамках деятельности предприятий пассажирского транспорта [составлено автором]

Следует отметить, что динамика развития рынка пассажирских перевозок зависит от количества клиентов; важную роль играет положительная репутация

предприятия, отзывы клиентов о нём. Для появления новых перевозчиков существуют определенные барьеры в связи с тем, что создание производства, отвечающего современным запросам, требует больших капиталовложений. Тем не менее угроза появления новых участников в качестве основных конкурентов на рынке пассажирских перевозок реально существует (частные предприятия). В свою очередь предприятиям пассажирского транспорта следует большое внимание уделять процессам ценообразования – это выбор предприятиями стратегии, с помощью которой будет меняться ценовая политика на перевозку пассажиров.

В этом случае немаловажную роль будет иметь и государственная поддержка.

То есть при наличии конкурентов появляется возможность осуществления пассажирских перевозок по более низкой цене, но не уступающих по качеству. Угроза «услуг заменителей» относительно предприятий пассажирского транспорта связана с повышением себестоимости пассажирских перевозок и, соответственно, цены по сравнению с альтернативными видами.

По приведенным результатам (рисунке 2.3) можно оценить качественные показатели и перевести их в количественные с помощью предложенной схемы оценки сил давления по шкале от 0 до 6 (таблице 2.6).

Таким образом, изучив рынок пассажирских перевозок в рамках модели «5 сил» Портера по отношению к основным конкурентам, систематизируем факторы как возможности и угрозы внешней среды на рынке пассажирских перевозок (таблица 2.7).

Таблица 2.6 – Шкала оценки рыночных сил [составлено автором]

Необходимости действовать в баллах	Что делать?
0-1	Надо действовать
2-3	Действовать не надо, изучать рынок
4-5	Внедрение новых инновационных технологий, подкреплённых бюджетами на внедрение
6	Что-либо сделать уже поздно, надо уходить, объединяться или продаваться

Таблица 2.7 – Возможности и угрозы предприятий пассажирского транспорта
[составлена автором]

Возможности	Угрозы
- удержание существующих возможностей на рынке пассажирских перевозок; - внедрение инновационных методов движения на маршрутах; - добавление сопутствующего сервиса (сервисные центры)	- высокий уровень развития конкуренции на рынке пассажирских перевозок; - пассажирские перевозки осуществляют конкуренты, а для их ослабления необходима разработка рыночной стратегии; - высокое качество перевозок и гибкая ценовая политика

Учитывая возможности и угрозы предприятий пассажирского транспорта (таблица 2.7), определяем возможности менеджеров предприятий пассажирского транспорта, которые должны показать, на что они способны и какое имеют значение в сложившейся ситуации, поэтому результаты работы конкретного менеджера влияют на признание его деятельности в плане принятия решений по вопросам, относящимся к его компетенции. Для совершенствования его работы необходима мотивация, т.е. система стимулирования, в общем виде она представлена на рисунке 2.4.

Любой менеджер предприятия имеет возможность самому решать, как улучшить работу. Имея поддержку вышестоящего руководства предприятия, он может организовать работу так, чтобы желание реализовать стратегию предприятия не пропало. И система стимулирования покажет, какую значимость менеджер будет иметь в глазах вышестоящего руководства.

Информация о полученных результатах на основе KPI должна быть оперативной, своевременной и объемной. Материальная мотивация осуществляется за счет внедрения новой схемы оплаты труда (разделение менеджеров на категории, расчёт премий и бонусов на основе KPI, установление штрафных санкций), введения новых должностных инструкций на основе KPI; расчёт оплаты труда производится с помощью специально разработанной на основе информационных и цифровых технологий автоматизированной модели. Нематериальная мотивация используется в виде поощрений на основе выведенного рейтинга менеджеров. Используя систему мотивации, рассмотрим процессы

управления исследуемыми предприятиями на основе таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ и KPI, но с учётом таких параметров, как финансы, маркетинг, человеческие ресурсы, информационные ресурсы и технологии (таблица 2.8).

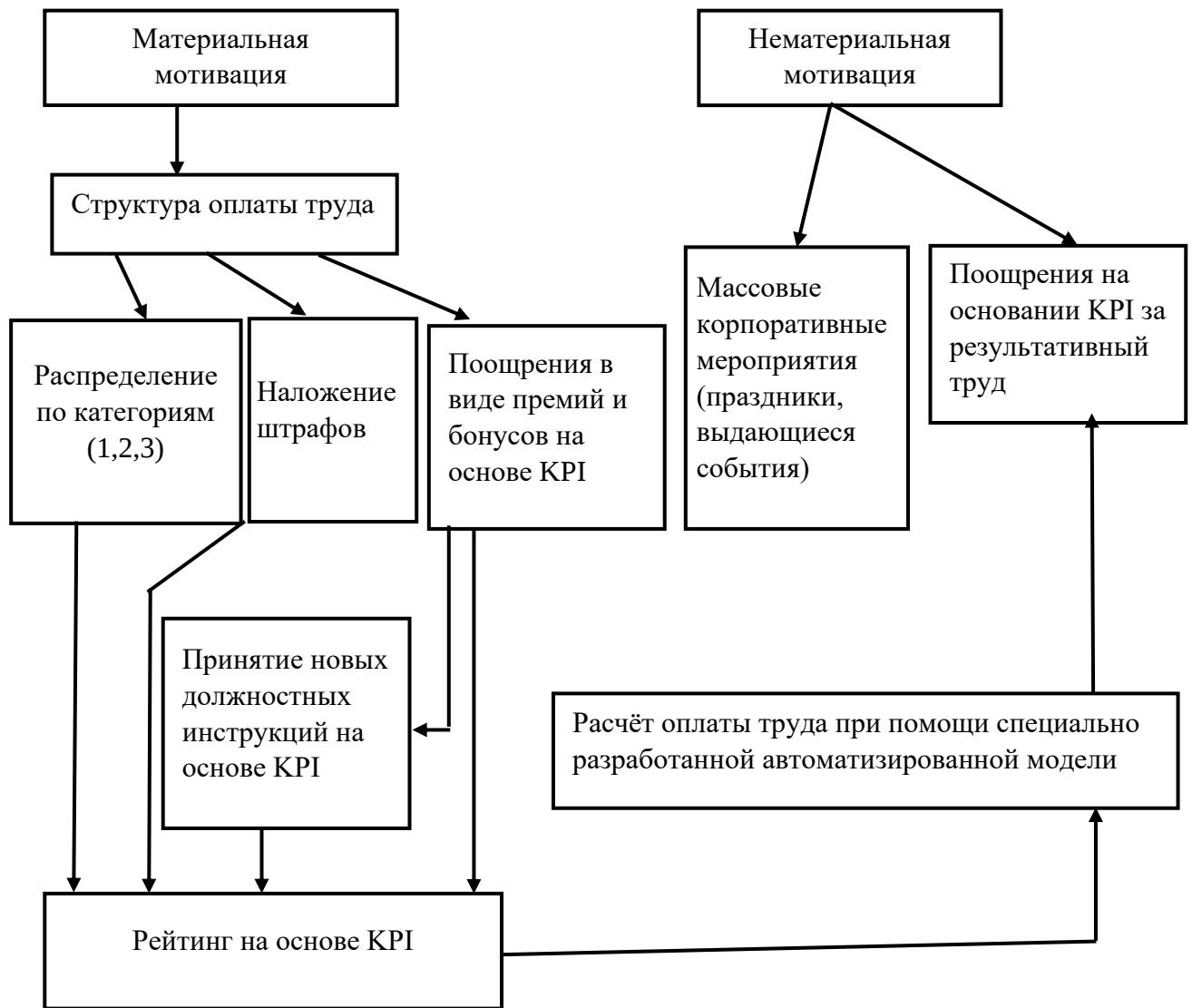


Рисунок 2.4 – Система мотивации деятельности менеджеров предприятий пассажирского транспорта [составлена автором]

Параметры выделены экспертным путём и в результате анализа работ авторов, исследовавших рынок транспортных услуг [91-93], и годовых отчётов финансово-экономических показателей исследуемых предприятий (Таблица 2.9-2.11) [20; 41; 42; 46; 56; 57].

Таблица 2.8 – Слабые и сильные стороны ООО «Енакиевское АТП» на персонифицированном уровне в части реализации качественных услуг и возможности стабилизации и развития [составлено автором на основе [20; 41; 42; 46; 56-57;91-93]]

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны, угрозы
Маркетинг	- Имидж и управленческая деятельность предприятий пассажирского транспорта.	- Отсутствие гибкой ценовой политики; - несоответствие платёжеспособному спросу на перевозки.
Техника и технологии	- Обеспечение безопасности пассажирских перевозок; - анализ движения пассажирского транспорта.	- Неудовлетворительное состояние материально-технической базы; - возможные задержки транспортных средств на маршруте, связанные с техническим состоянием.
Человеческие ресурсы	- Контроль при работе на маршрутах.	- Потеря квалифицированного персонала в связи с низкой мотивацией.
Экономика	- Снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах.	- Низкие показатели деловой активности; - малоэффективное использование активов.
Информационные ресурсы	- Наличие транспортных средств и остановок, оборудованных средствами информирования граждан; - репутация предприятия.	- Несоответствие распорядительных документов имеющимся процессам управления.

Оценив все факторы, влияющие на организацию работы и реализацию качественных услуг ООО «Енакиевское АТП», приходим к выводу, что в деятельности предприятия преобладают отрицательные факторы – отсутствие гибкой ценовой политики, ухудшение показателей деловой активности, что свидетельствуют о снижении эффективности использования финансовых ресурсов предприятия, неудовлетворительное состояние материально-технической базы, в результате чего происходят задержки транспортных средств на маршруте, потеря квалифицированного персонала в связи с низкой мотивацией (Рисунок 2.5, 2.6).

Проанализированы внутренние факторы (таблица 2.9). С помощью SNW-анализа были обозначены параметры, оказывающие влияние на процессы управления. Выделенные параметры положены в основу сильных и слабых сторон SWOT-анализа предприятия в части процессов управления, ориентированных на реализацию качественных транспортных услуг (таблица 2.10)

Таблица 2.9 – Анализ внутренних факторов (SNW-анализ) ООО «Енакиевское АТП» в части реализации основных видов услуг [составлено автором на основе [41; 42; 46; 57; 93; 98]]

Параметры предприятия	S	N	W
Работы с клиентской базой и внесение в неё данных		+	
Наличие систем мониторинга		+	
Развитие научно-производственной базы и исследовательская работа предприятия			+
Наличие рыночных исследований и стратегии развития	+		
Наличие обновляемой базы клиентов		+	
Переменная ценовая стратегия			+
Наличие сайта предприятия		+	
Положительная репутация	+		
Ориентация на высокое качество услуг			+
Квалифицированный персонал	+		
Интерес топ-менеджмента в расширении и развитии предприятия	+		
Снижение расходов за счёт инновационного подхода			+
Зависимость от внешних компаний поставщиков материалов и запасных частей			+
Отсутствие собственных средств, необходимых для формирования мотивационного фонда			+
Недостаток долгосрочных финансовых инвестиций		+	
Отсутствие внутренней методики комплексной оценки инновационной деятельности предприятия			+

Таблица 2.10 – Развёрнутая матрица четырёхпольного анализа SWOT в рамках программы организационных изменений для ООО «Енакиевское АТП» [составлено автором]

(СИБ) Усиление позиции на рынке пассажирских перевозок, усиление маркетинга, контроль над конкурирующими предприятиями, улучшение качества обслуживания, повышение квалификации менеджеров, рабочих и служащих предприятий, в результате чего будут обеспечены стабильность и интенсивный рост экономического состояния предприятий пассажирского транспорта.	(СИУ) Расширение предприятия путем слияния двух и более автопарков, создание совместного предприятия – экономический рост за счёт слияния с сильными партнерами, внедрение в систему управления новой структуры управления
(СЛВ) Диверсификация и интеграция Расширение процессов обслуживания за счет внедрения инновационных технологий. Интеграция в процесс обслуживания новых ресурсов, повышающих его качество.	(СЛУ) Выдвижение новых, более успешных проектов. Разработка перспективных методов управления для получения быстрых доходов и экономического роста предприятия.

Таблица 2.11 – SWOT-анализ процессов управления ООО «Енакиевское АТП» по реализации качественных транспортных услуг [составлено автором на основе [41; 42; 46; 56; 57; 92-94]]

Сильные: – ориентация на более высокое качество предоставления услуг; снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; – заинтересованность топ-менеджмента в совершенствовании предприятия; – наличие ресурсной базы, способствующей совершенствованию предприятия.	Слабые: – отсутствие средств для внедрения в инновационные технологии; низкая квалификация персонала предприятия пассажирского транспорта при реализации услуг; – отсутствие методов оценки новых направлений информационно-коммуникационной деятельности внутри предприятия пассажирского транспорта; – недостаточная мотивация рабочих и служащих предприятия.
Возможности: – внедрение новейших инновационных методов с целью технологического развития в сфере технического обслуживания транспортных средств; – повышение требований к образованию менеджеров, служащих и рабочих предприятия.	Угрозы: – принятие новых законопроектов в сфере транспортных перевозок; ожидание снижения благосостояния клиентов пассажирских перевозок; вмешательство органов государственной и муниципальной власти в деятельность предприятия пассажирского транспорта; международные санкции против России.

По результатам SWOT- и PEST-анализа найдены альтернативные решения (таблица 2.11), которые должны приниматься руководством предприятия в части, касающейся анализа ситуации, выбора наилучшей альтернативы, контроля результатов, системы мотивации (рисунок 2.5). Система стимулирования показывает значимость менеджеров предприятия. Используя систему мотивации деятельности менеджмента предприятий пассажирского транспорта и результаты расчетов, полученных на основе KPI ООО «Енакиевское АТП».

Материальная мотивация осуществляется за счет внедрения новой схемы оплаты труда (разделение менеджеров на категории, расчёт премий и бонусов, на основе KPI, установление штрафных санкций), введения новых должностных инструкций на основе KPI, расчёт оплаты труда производится с помощью специально разработанной автоматизированной модели. Менеджмент чувствует на практике работу такой системы, старается реализовать стратегию предприятия, за что получает соответствующие бонусы (Приложение К).



Рисунок 2.5 – Разработка и реализация управленческих решений в ООО «Енакиевское АТП» [составлено автором]

Разработка и реализация управленческих решений в сфере пассажирского муниципального транспорта представляет собой сложный и многогранный процесс, который сталкивается с рядом негативных аспектов. К числу основных проблем можно отнести недостаток финансирования, что ограничивает возможности для модернизации подвижного состава и инфраструктуры. В условиях ограниченных бюджетных ресурсов предприятия часто не могут обеспечить необходимый уровень обслуживания, что негативно сказывается на удовлетворенности пассажиров. Кроме того, низкая квалификация персонала является значительным препятствием для повышения качества обслуживания. Недостаток профессиональных навыков у водителей и обслуживающего персонала

может привести к увеличению числа инцидентов и аварий, что, в свою очередь, снижает доверие со стороны пользователей. Устаревшая инфраструктура, включая маршруты и остановки, не соответствует современным требованиям доступности и комфорта, что также является важным фактором, влияющим на привлекательность муниципального транспорта.

Низкий уровень сервиса, проявляющийся в недостаточном внимании к потребностям пассажиров, приводит к снижению числа пользователей и, как следствие, к уменьшению доходов предприятий. Проблемы с координацией между различными видами транспорта могут вызывать задержки и неудобства, что дополнительно ухудшает имидж муниципального транспорта. Наконец, использование устаревших транспортных средств негативно сказывается на экологии, увеличивая уровень загрязнения воздуха и создавая дополнительные проблемы для городского населения.

Для эффективного решения указанных проблем необходимо применять комплексный подход. Внедрение современных технологий, таких как системы GPS и мобильные приложения для отслеживания маршрутов и времени прибытия, может значительно повысить удобство для пассажиров и улучшить управление транспортными потоками. Повышение квалификации сотрудников через регулярные тренинги и курсы позволит улучшить качество обслуживания и снизить количество инцидентов.

Привлечение инвестиций через создание партнерств с частным сектором и международными организациями может стать важным шагом в финансировании проектов по модернизации инфраструктуры. Проведение регулярных опросов среди пассажиров для выявления их потребностей и внедрение изменений на основе полученных данных позволит улучшить уровень сервиса и повысить удовлетворенность пользователей.

Оптимизация маршрутов на основе анализа пассажиропотока также является важным направлением для повышения эффективности работы муниципального транспорта. Переход на экологически чистые виды транспорта, такие как электробусы, может значительно снизить уровень загрязнения и улучшить

качество воздуха в городах. Таким образом, комплексный подход к решению проблем в сфере пассажирского муниципального транспорта позволит значительно повысить качество перевозок и удовлетворенность пользователей, что является ключевым аспектом успешного управления в данной области.



Рисунок 2.6 – Структура управления предприятием пассажирского транспорта ООО «Енакиевское АТП»

В связи с этим, оценив процессы управления предприятием на основе таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализа и KPI, определяем стратегический подход к совершенствованию управления предприятием (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Слабые и сильные стороны ООО «Донгортех» на персонифицированном уровне в части реализации качественных услуг и возможности стабилизации и развития [составлено автором на основе [20; 41; 42; 46; 56-57]]

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны, угрозы
Маркетинг	- Индивидуальный подход к каждому частному случаю и конкретному клиенту, инновационные решения, что позволяет привлекать клиентов и занимать конкурентоспособную долю в соответствующем сегменте рынка; - управленческая деятельность предприятия.	- Отсутствие анализа цен конкурентов.
Техника и технологии	- Обеспечение безопасности пассажирских перевозок; - ориентация на высокое качество оказываемых транспортных услуг; - анализ движения пассажирского транспорта.	- Возможные задержки транспортных средств на маршруте, связанные с техническим состоянием; - недостаточное количество транспорта на маршруте.
Человеческие ресурсы	- Заинтересованность в развитии транспортной отрасли и топ-менеджеров;	- Потеря квалифицированного персонала в связи с низкой мотивацией.
Экономика	- Снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; - внедрение современных информационных технологий.	- Низкие показатели собственного оборотного капитала.
Информационные ресурсы	- Наличие транспортных средств, оборудованных средствами информирования граждан; - обеспеченность системы управления нормативными правовыми актами и распорядительными документами.	- Отсутствие информационных технологий; - несоответствие распорядительных документов существующим процессам управления.

Анализ внутренних факторов, сильных и слабых сторон организации работы ООО «Донгортех» показал, что предприятие находится в более сильной позиции в части процессов управления, ориентированных на реализацию качественных транспортных услуг. Руководство предприятия нацелено на усиление позиции на рынке пассажирских перевозок, усиление маркетинга, общий контроль над конкурирующими предприятиями, улучшение качества обслуживания и

повышение квалификации рабочих, служащих и менеджеров. Однако есть и отрицательные факторы – это отсутствие гибкой ценовой политики, низкие показатели собственного оборотного капитала и др. (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Анализ внутренних факторов (SNW-анализ) ООО «Донгортех» в части реализации основных видов услуг [составлено автором на основе [41; 42; 46; 57; 93; 98]]

Параметры предприятия	S	N	W
Работы с клиентской базой и внесение в неё данных			+
Наличие систем мониторинга		+	
Развитие научно-производственной базы и исследовательская работа предприятия			+
Наличие рыночных исследований и стратегии развития			+
Наличие обновляемой базы клиентов	+		
Переменная ценовая стратегия			+
Наличие сайта предприятия		+	
Положительная репутация	+		
Ориентация на высокое качество услуг	+		
Квалифицированный персонал		+	
Интерес топ-менеджмента в расширении и развитии предприятия		+	
Снижение расходов за счёт инновационного подхода		+	
Зависимость от внешних компаний поставщиков материалов и запасных частей		+	
Отсутствие собственных средств, необходимых для формирования мотивационного фонда			+
Недостаток долгосрочных финансовых инвестиций		+	
Отсутствие внутренней методики комплексной оценки инновационной деятельности предприятия			+

В связи с этим подготовлена программа организационных изменений и модель внедрения конкурентной стратегии для ООО «Донгортех» в виде логической последовательности управленческих решений и действий и развёрнутой матрицы четырёхпольного анализа SWOT (таблица 2.14; 2.15), (рисунок 2.7), которые будут основываться на таких инструментах, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ и KPI.

Используя систему мотивации деятельности менеджмента предприятий пассажирского транспорта (рисунок 2.4) и результаты расчетов, полученных на основе KPI ООО «Донгортех» (Приложение К), где материальная мотивация

осуществляется за счет внедрения новой схемы оплаты труда, менеджмент старается реализовать стратегию предприятия, за что получает соответствующие бонусы.

Таблица 2.14 – SWOT-анализ процессов управления по реализации качественных транспортных услуг ООО «Донгортех» [составлено автором на основе [41; 42; 46; 56; 57; 92-94]]

Сильные: – Положительная репутация предприятия на рынке пассажирских перевозок; – ориентация на более высокое качество предоставления услуг; снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; – сплочённый управленческий состав предприятия.	Слабые: – Низкая квалификация персонала предприятия пассажирского транспорта при реализации услуг, отсутствие гибкой ценовой политики; – отсутствие методов оценки новых направлений информационно-коммуникационной деятельности внутри предприятия пассажирского транспорта.
Возможности: – внедрение новейших инновационных методов в целях технологического развития в сфере технического обслуживания транспортных средств; – повышение требований к образованию менеджеров, служащих и рабочих предприятия.	Угрозы: – принятие новых законопроектов в сфере транспортных перевозок; возможные неблагоприятные инфляционные процессы; вмешательство органов государственной и муниципальной власти в деятельность предприятия пассажирского транспорта; международные санкции против России.

Таблица 2.15 – Развёрнутая матрица четырёхпольного анализа SWOT в рамках программы организационных изменений для ООО «Донгортех» [составлено автором]

(СИБ) Усиление позиции на рынке пассажирских перевозок, усиление маркетинга, контроль над конкурирующими предприятиями, улучшение качества обслуживания, повышение квалификации менеджеров, рабочих и служащих предприятий, планирование переподготовки и обучения специалистов, в результате чего будут обеспечены стабильность и интенсивный рост экономического состояния предприятия	(СИУ) Расширение предприятия путем слияния двух и более автопарков, создание совместного предприятия – экономический рост за счёт слияния с сильными партнерами, внедрение в систему управления новой структуры управления
(СЛВ) Трансформация и внедрение Расширение процессов обслуживания за счет внедрения инновационных технологий. Внедрение в процесс обслуживания новых услуг, повышающих качество обслуживания, разработка новых маршрутов движения.	(СЛУ) Выдвижение новых успешных проектов. Разработка перспективных методов управления с целью экономического роста предприятия.

Реорганизация структуры управления предприятием (рисунок 2.8) также необходима на данном этапе. Было определено, что процессы управления ООО «Магистраль» ориентированы на реализацию качественных транспортных услуг, но динамика показателей финансовой стабильности предприятия характеризует неблагоприятные тенденции финансового состояния, отсутствие гибкой ценовой политики, низкие показатели собственного оборотного капитала и др.



Рисунок 2.7 – Логическая последовательность принятия управленческих решений и действий в ООО «Донгортех» [составлено автором]

Есть и положительные факторы: снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; внедрение современных информационных технологий, ориентация на высокое качество оказываемых транспортных услуг; анализ движения пассажирского транспорта; повышение квалификации рабочих, служащих и менеджеров предприятия (таблицы 2.16, 2.17).

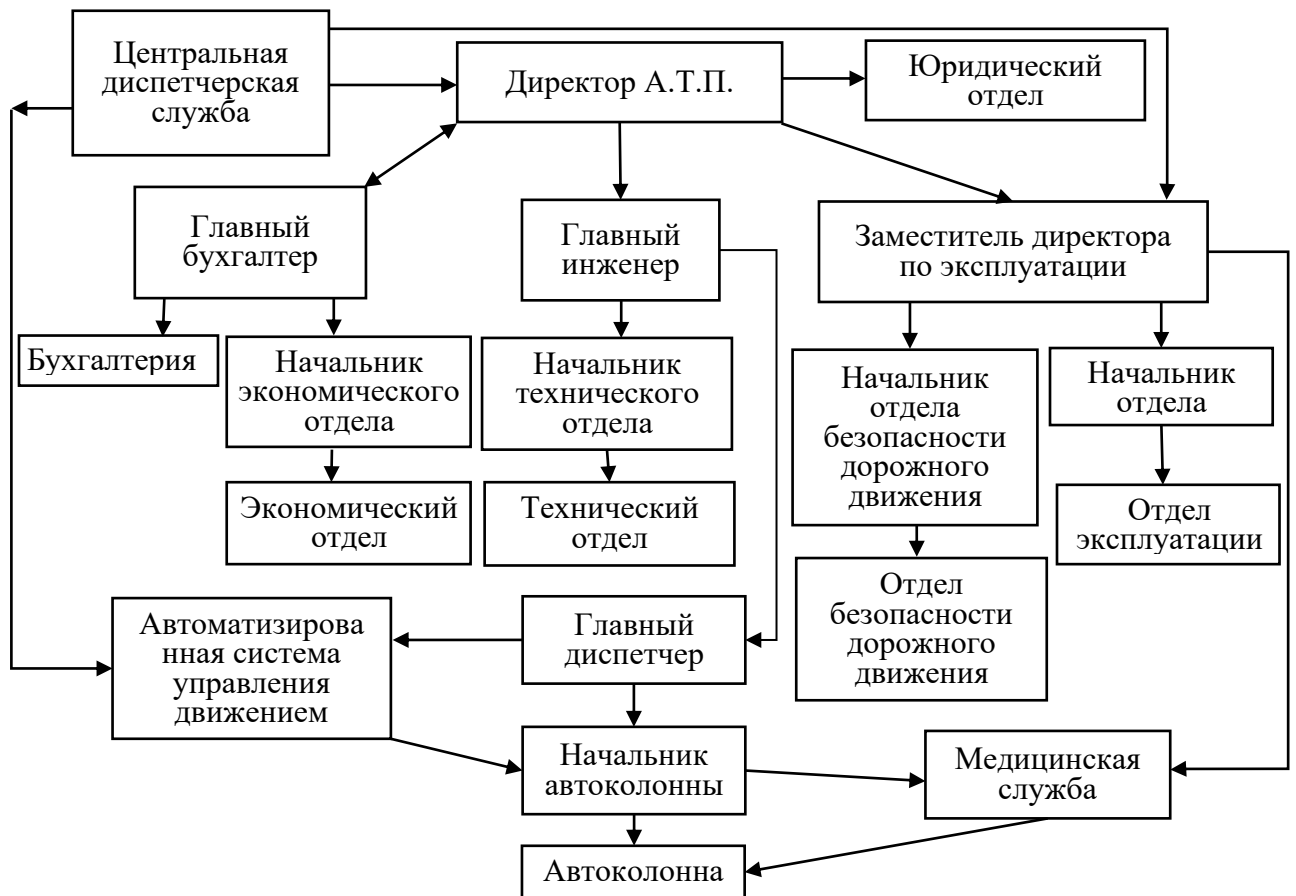


Рисунок 2.8 – Структура управления предприятием пассажирского транспорта ООО «Донгортех» [составлено автором]

Исходя из этого, подготовлена программа организационных изменений и модель внедрения конкурентной стратегии для ООО «Магистраль» в виде формирования управленческих решений и действий, SWOT-анализа, развёрнутой матрицы четырёхпольного анализа SWOT (таблицы 2.18, 2.19), (рисунки 2.9, 2.10.), системы мотивации деятельности менеджмента предприятий пассажирского транспорта (рисунок 2.4) и KPI (Приложение К). Оцениваем процессы управления предприятием на основе таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ, системы мотивации, KPI, и определяем стратегический подход к совершенствованию управления предприятиями пассажирского транспорта. Предприятие нуждается в разработке программы организационных изменений ввиду объективных факторов внешней среды и внутренних проблем эффективности бизнеса (таблицы 2.20, 2.21).

Таблица 2.16 – Слабые и сильные стороны ООО «Магистраль» на персонифицированном уровне в части реализации качественных услуг и возможности стабилизации и развития [составлено автором на основе [20; 41; 42; 46; 56; 57; 91-93]]

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны, угрозы
Маркетинг	- Качество обслуживания; - индивидуальный подход к каждому частному случаю и конкретному клиенту, инновационные решения, что позволит занять конкурентоспособную долю в соответствующем сегменте рынка; - репутация и управленческая деятельность предприятий пассажирского транспорта.	- Отсутствие гибкой ценовой политики; - отсутствие анализа цен конкурентов; - несоответствие качества услуг предъявляемым требованиям.
Техника и технологии	- Обеспечение безопасности пассажирских перевозок; - ориентация на высокое качество оказываемых транспортных услуг; - анализ движения пассажирского транспорта; - распределение пассажиропотока по видам транспортных средств.	- Возможные задержки транспортных средств на маршруте, связанные с техническим состоянием; - недостаточное количество транспорта на маршруте.
Человеческие ресурсы	- Квалифицированный персонал; - заинтересованность в развитии предприятия топ-менеджеров; - контроль при работе на маршрутах.	- Потеря квалифицированного персонала в связи с низкой мотивацией; - низкая квалификация водителей.
Экономика	- Снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; - внедрение современных информационных технологий.	- Снижение качества управления предприятием; - низкие показатели собственного оборотного капитала.
Информационные ресурсы	- Наличие транспортных средств и остановок, оборудованных средствами информирования граждан; - обеспеченность системы управления предприятиями пассажирского транспорта нормативными правовыми актами и распорядительными документами.	- Отсутствие информационных технологий; - несоответствие распорядительных документов существующим процессам управления; - недостаточное количество нормативных правовых актов в системе пассажирских перевозок.

Таблица 2.17 – Анализ внутренних факторов (SNW-анализ) ООО «Магистраль» в части реализации основных видов услуг [составлено автором на основе [41; 42; 46; 57; 93; 98]]

Параметры предприятия	S	N	W
Работы с клиентской базой и внесение в неё данных		+	
Наличие систем мониторинга		+	
Развитие научно-производственной базы и исследовательская работа предприятия		+	
Наличие рыночных исследований и стратегии развития	+		
Наличие обновляемой базы клиентов		+	
Переменная ценовая стратегия			+
Наличие сайта предприятия		+	
Положительная репутация	+		
Ориентация на высокое качество услуг	+		
Квалифицированный персонал	+		
Интерес топ-менеджмента в расширении и развитии предприятия	+		
Снижение расходов за счёт инновационного подхода		+	
Зависимость от внешних компаний поставщиков материалов и запасных частей		+	
Отсутствие собственных средств, необходимых для формирования мотивационного фонда			+
Недостаток долгосрочных финансовых инвестиций		+	
Отсутствие внутренней методики комплексной оценки инновационной деятельности предприятия		+	

Для успешной реализации стратегии необходима комплексная система принятия управленческих решений, направленная на повышение конкурентоспособности предприятия. Применены признанные инструменты анализа, такие как SWOT-, PEST-, SNW-анализы, а также модели Портера и KPI, что позволило выявить сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности рынка, факторы внутренней и внешней среды, влияющие на деятельность предприятия.

На основании проведенного анализа предложена модель внедрения конкурентной стратегии, включающая разработку и реализацию конкретных мероприятий по повышению качества услуг, оптимизации затрат, развитию инфраструктуры и улучшению взаимодействия с клиентами и партнерами. Разработана эффективная система мотивации менеджеров и сотрудников предприятия, основанная на индивидуальных показателях эффективности (KPI).

Таблица 2.18 – SWOT-анализ ООО «Магистраль» процессов управления по реализации качественных транспортных услуг [составлено автором на основе [41; 42; 46; 56-57; 92-94].]

Сильные: – Ориентация на более высокое качество предоставления услуг; снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; – наличие ресурсной базы, способствующей совершенствованию предприятия.	Слабые: – Отсутствие методов оценки новых направлений информационно-коммуникационной деятельности внутри предприятия пассажирского транспорта; – недостаточная мотивация рабочих и служащих предприятия.
Возможности: – Применение научных разработок для обеспечения экономического роста предприятия пассажирского транспорта; – внедрение новейших инновационных методов с целью технологического развития в сфере технического обслуживания транспортных средств; – повышение требований к образованию менеджеров, служащих и рабочих предприятия.	Угрозы: – Ожидание снижения благосостояния клиентов пассажирских перевозок; возможные неблагоприятные инфляционные процессы; – вмешательство органов государственной и муниципальной власти в деятельность предприятия пассажирского транспорта; – международные санкции против России.

Таблица 2.19 – Развёрнутая матрица четырёхпольного анализа SWOT в рамках программы организационных изменений для ООО «Магистраль» [составлено автором]

(СИБ) Усиление позиции на рынке пассажирских перевозок, усиление маркетинга, контроль над конкурирующими предприятиями, улучшение качества обслуживания, повышение квалификации менеджеров, рабочих и служащих предприятий, в результате чего будут обеспечены стабильность и интенсивный рост экономического состояния предприятий пассажирского транспорта.	(СИУ) Расширение предприятия путем слияния двух и более автопарков, создание совместного предприятия – экономический рост за счёт слияния с сильными партнерами, внедрение в систему управления новой структуры управления.
(СЛВ) Диверсификация и интеграция Расширение процессов обслуживания за счет внедрения инновационных технологий. Интеграция в процесс обслуживания новых услуг, повышающих качество обслуживания.	(СЛУ) Выдвижение новых, более успешных, проектов. Разработка перспективных методов управления для получения быстрых доходов и экономического роста предприятия.

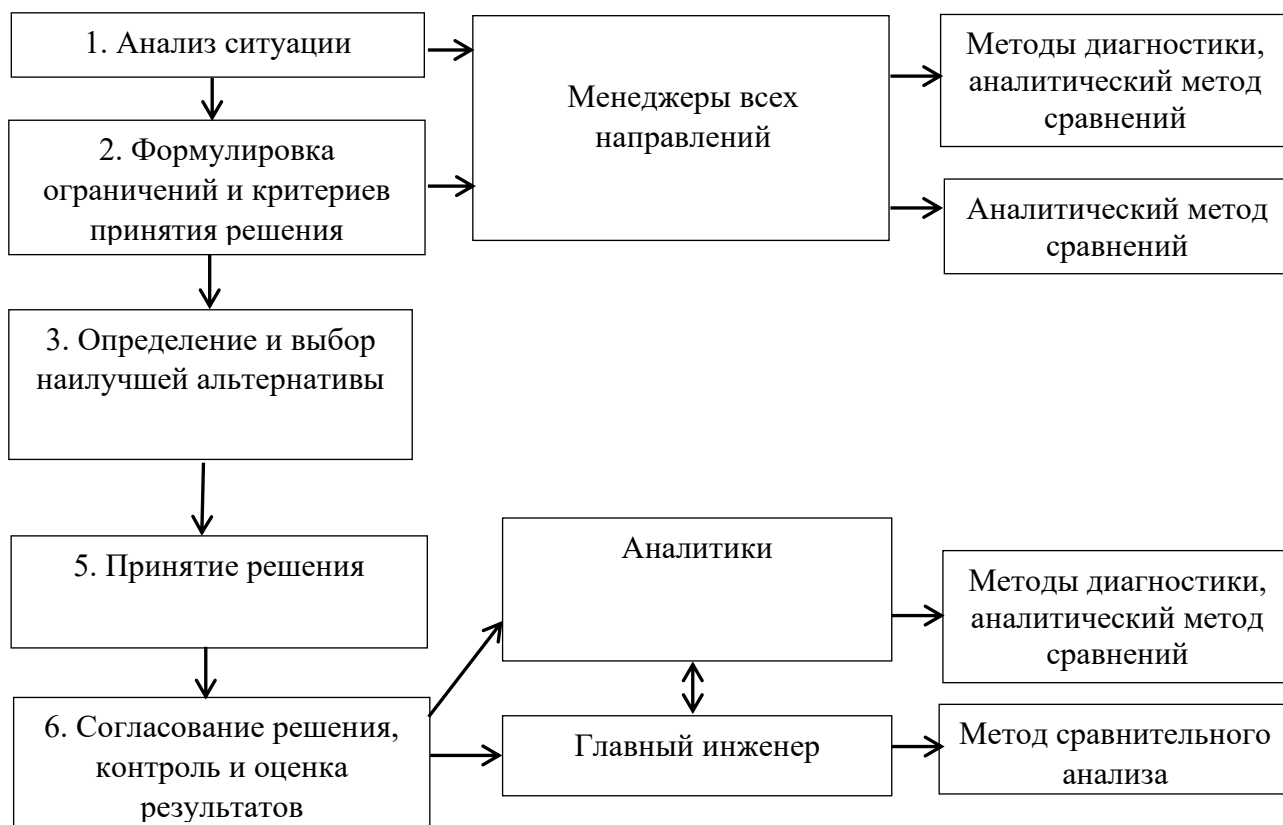


Рисунок 2.9 – Формирование управленческих решений и действий в ООО «Магистраль» [составлено автором]



Рисунок 2.10 – Структура управления предприятием пассажирского транспорта ООО «Магистраль»

Таблица 2.20 – Слабые и сильные стороны ООО «Транспортный альянс» на персонифицированном уровне в части реализации качественных услуг и возможности стабилизации и развития [составлено автором на основе [20; 41; 42; 46; 56; 57; 91-93]]

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны, угрозы
Маркетинг	- Качество обслуживания; - имидж и управленческая деятельность предприятий пассажирского транспорта.	- Отсутствие гибкой ценовой политики; - отсутствие анализа цен конкурентов.
Техника технологии	- Обеспечение безопасности пассажирских перевозок; - ориентация на высокое качество оказываемых транспортных услуг.	- Возможные задержки транспортных средств на маршруте, связанные с техническим состоянием; - недостаточное количество транспорта на маршруте.
Человеческие ресурсы	- Квалифицированный научно-производственный состав; - контроль при работе на маршрутах.	- Потеря квалифицированного персонала в связи с низкой мотивацией; - низкая квалификация водителей.
Экономика	- Снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; - внедрение современных информационных технологий.	- Снижение качества управления предприятием; - низкое техническое состояние пассажирского транспорта; низкие показатели собственного оборотного капитала.
Информационные ресурсы	- Наличие транспортных средств, оборудованных средствами информирования граждан; - обеспеченность нормативными правовыми актами и распорядительными документами.	- Отсутствие информационных технологий; - несоответствие распорядительных документов существующим процессам управления; - недостаточное количество нормативных правовых актов в системе пассажирских перевозок.

В результате исследования было определено, что процессы управления ООО «Транспортный альянс» ориентированы на реализацию качественных транспортных услуг, улучшение динамики показателей финансовой стабильности предприятия.

В то же время, неблагоприятные тенденции финансового состояния, отсутствие гибкой ценовой политики, низкие показатели собственного оборотного капитала, потеря квалифицированного персонала в связи с низкой мотивацией,

низкая квалификация водителей определяют нестабильность управленческой деятельности с позиции долгосрочной перспективы.

Таблица 2.21 – Анализ внутренних факторов (SNW-анализ) ООО «Транспортный альянс» в части реализации основных видов услуг [составлено автором на основе [41; 42; 46; 57; 93; 98]

Параметры предприятия	S	N	W
Работы с клиентской базой и внесение в неё данных			+
Наличие систем мониторинга		+	
Развитие научно-производственной базы и исследовательская работа предприятия		+	
Наличие рыночных исследований и стратегии развития		+	
Наличие обновляемой базы клиентов	+		
Переменная ценовая стратегия			+
Наличие сайта предприятия		+	
Положительная репутация	+		
Ориентация на высокое качество услуг		+	
Квалифицированный персонал	+		
Интерес топ-менеджмента в расширении и развитии предприятия		+	
Снижение расходов за счёт инновационного подхода	+		
Зависимость от внешних компаний поставщиков материалов и запасных частей		+	
Отсутствие собственных средств, необходимых для формирования мотивационного фонда			+
Недостаток долгосрочных финансовых инвестиций		+	
Отсутствие внутренней методики комплексной оценки инновационной деятельности предприятия			+

Однако, учитывая сильные стороны деятельности предприятия (таблицы 2.20, 2.21), оцениваем процессы управления предприятием на основе таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ (таблицы 2.22, 2.23) (рисунки 2.11, 2.12), системы мотивации деятельности менеджмента предприятий пассажирского транспорта (рисунок 2.4) и KPI (Приложение К).

Достижение производственного эффекта и положительных финансовых результатов позволит успешно функционировать и развиваться всем предприятиям пассажирского транспорта, что станет основой стабильных взаиморасчетов с госбюджетом и внебюджетными фондами.

Таблица 2.22 – Матрица SWOT-анализа ООО «Транспортный альянс» в части процессов управления, ориентированных на реализацию качественных транспортных услуг [составлено автором]

Сильные: – Положительная репутация предприятия на рынке пассажирских перевозок; – ориентация на более высокое качество предоставления услуг; снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; – наличие ресурсной базы, способствующей совершенствованию предприятия.	Слабые: – отсутствие средств для внедрения инновационные технологии; низкая квалификация персонала предприятия пассажирского транспорта при реализации услуг, отсутствие гибкой ценовой политики; – недостаточная мотивация рабочих и служащих предприятия.
Возможности: – внедрение новейших инновационных методов в целях технологического развития в сфере технического обслуживания транспортных средств.	Угрозы: – принятие новых законопроектов в сфере транспортных перевозок; вмешательство органов государственной и муниципальной власти в деятельность предприятия пассажирского транспорта; международные санкции против России.

Таблица 2.23 – Развёрнутая матрица четырёхпольного анализа SWOT в рамках программы организационных изменений для ООО «Транспортный альянс» [составлено автором]

(СИБ) Контроль над конкурирующими предприятиями, улучшение качества обслуживания, повышение квалификации менеджеров, рабочих и служащих предприятий, в результате чего будут обеспечены стабильность и интенсивный рост экономического состояния предприятий пассажирского транспорта.	(СИУ) Создание совместного предприятия – экономический рост за счёт слияния с сильными партнерами, внедрение в систему управления новой структуры управления
(СЛВ) Диверсификация и интеграция. Интеграция в процесс обслуживания новых услуг, повышающих качество обслуживания, разработка новых маршрутов движения, внедрение автоматизированных систем управления предприятием.	(СЛУ) Выдвижение новых, более успешных, проектов. Разработка перспективных методов управления для получения быстрых доходов и экономического роста предприятия.

Необходимо формирование нового подхода к управлению предприятием основанного на применении современных методов анализа и планирования, ориентированных на непрерывное совершенствование бизнес-процессов и развитие конкурентных преимуществ. Еще одним направлением, играющим

важную роль в совершенствовании управления предприятиями пассажирского транспорта, является компенсация убытков от социально значимых перевозок из государственного и местных бюджетов.



Рисунок 2.11 – Последовательность управленческих решений в ООО «Транспортный альянс» [составлено автором]

Все элементы участия государственных структур в развитии механизма управления предприятиями пассажирского транспорта должны быть взаимосвязаны, и эффективность от полученных результатов будет тем больше, чем больше эта связь. В г. Донецке в настоящее время действует 30 диспетчерских станций коммунального предприятия «Донецкэлектротранс» (КП «ДЭАТ»), осуществляющих контроль движения городского пассажирского транспорта, 14 из

которых осуществляют контроль автобусов и 16 – трамваев, троллейбусов и автобусов большой вместимости (Приложение В).

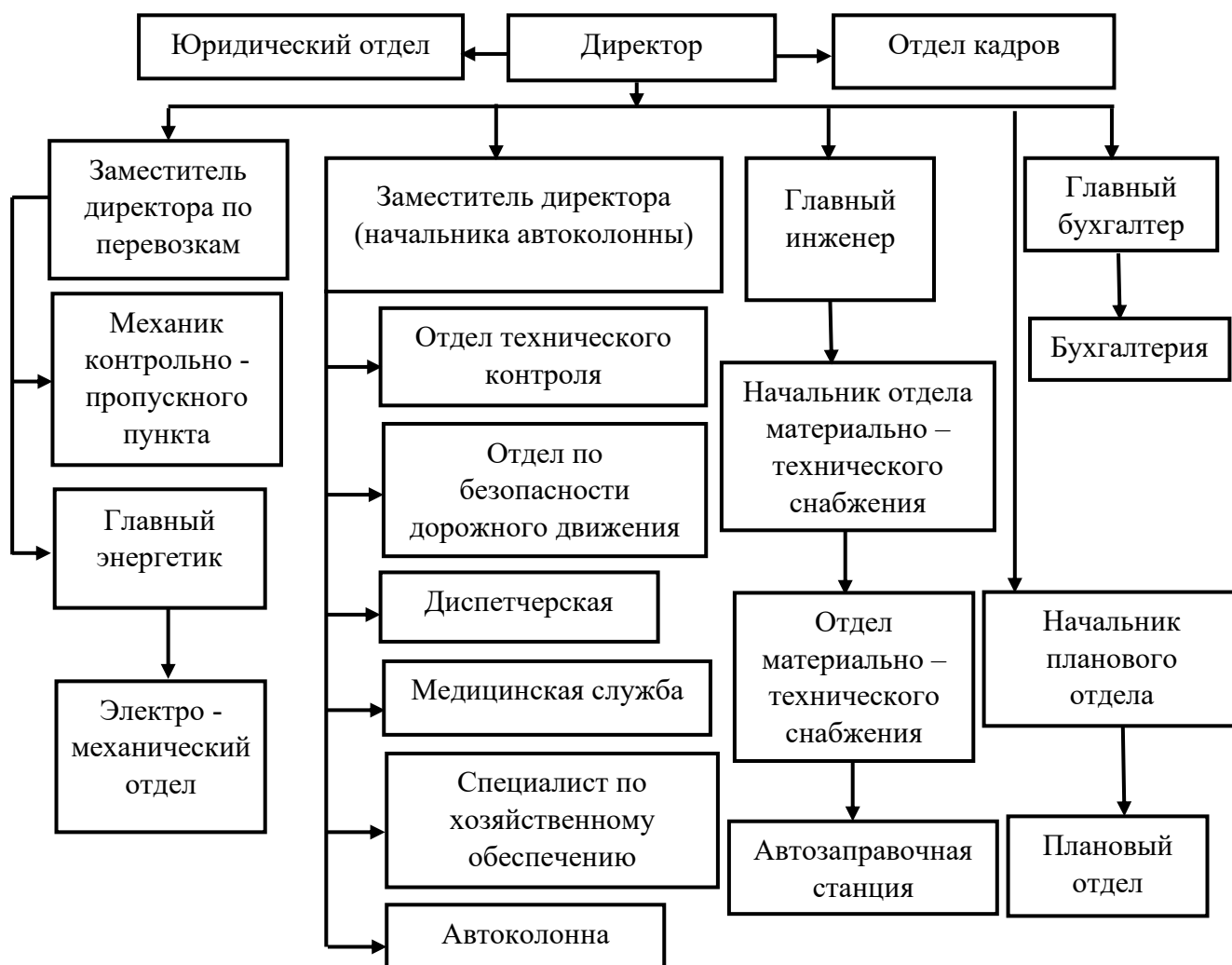


Рисунок 2.12 – Структура управления предприятием пассажирского транспорта ООО «Транспортный альянс»

Автоматизированная система управления дорожным движением подчиняется КП «ДРСУ». Элементы механизма управления предприятиями пассажирского транспорта разрозненны. Объединить элементы всех направлений в единый механизм – задача государственных структур [95-98]. В данных условиях необходима разработка и принятие соответствующих документов, регулирующих отношения между транспортными предприятиями различных форм собственности.

Для формирования процессов управления исходными элементами являются конкретный объект управления, цель, к которой стремится объект, критерии или

задания, на основании которых будет совершенствоваться объект, в данном случае – предприятия пассажирского транспорта. В последующем определяются факторы, которые влияют на управление и на которые необходимо воздействовать, чтобы выполнить это задание и достичь цели. То есть необходимо определить, на основании каких критериев будет совершенствоваться управление предприятиями.

Стоимость любой продукции, в том числе перевозимой (транспортный тариф), влияет на ее конкурентоспособность и зону сбыта. Стоимость пассажирских перевозок определяет уровень мобильности населения, уровень доступности транспортных услуг. Эти два аспекта имеют большое социальное и экономическое значение. Именно скорость, экологичность, своевременность, предсказуемость, надежность, безопасность, ценовая доступность гарантируют высокий уровень обслуживания и функционирования транспортной системы. Скорость транспортного сообщения влияет на подвижность населения и качество экономических связей [99-101]. Удешевление и ускорение перевозок повысит качество жизни населения и уровень деловой активности, укрепит территориальное единство Республики и позволит создать более благоприятные условия для реализации экономических и социальных возможностей.

Формирование направлений стратегического развития предприятий пассажирского транспорта должно происходить с учетом анализа их текущего состояния. В результате исследования эффективности функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта установлено, что количество предприятий в динамике растет и может рассматриваться как положительный процесс по увеличению количества транспортных предприятий. В 2020-2024 гг. отмечена положительная динамика.

Вместе с тем анализ технико-технологических показателей предприятий пассажирского транспорта позволяет констатировать, что предприятия, работающие на рынке пассажирских автотранспортных услуг более пяти лет, имеют очень низкие показатели состояния материально-технической базы; те из них, которые отличаются достаточно высокими показателями годности основных средств, демонстрируют небольшое использование инвестиционных ресурсов на

приобретение основных средств, что также приводит к снижению коэффициента годности основных средств.

Анализ обеспеченности управления предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики материально-техническими ресурсами указал на высокий удельный вес обеспеченности материальными ресурсами в расходах – и это положительный процесс, то есть большая часть расходов направлена на финансирование материалов и других оборотных средств, и они используются для проведения технического обслуживания и текущего ремонта транспортных средств. Но в 2020, 2023 и 2024 гг. динамика данного коэффициента, как и обеспеченность техническими ресурсами на обслуживание предприятий пассажирского транспорта, негативная.

Коэффициент повышения или снижения самостоятельности содержания предприятий пассажирского транспорта начиная с 2022 г. имеет отрицательную динамику. Динамику на исследуемых предприятиях характеризуют неблагоприятные тенденции финансового состояния. Отрицательное значение коэффициента автономии предприятий отражает неблагоприятное состояние финансовых источников и высокий уровень финансового риска для кредиторов.

Показатели финансовой зависимости также имеют негативную тенденцию. Оценивая эффективность управления предприятиями на основе таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ, системы мотивации, KPI, определяем стратегический подход к совершенствованию управления предприятиями пассажирского транспорта. Исходя из этого, подготовлены программы организационных изменений и модель внедрения конкурентной стратегии в виде формирования управленческих решений и действий, SWOT-анализа, развёрнутой матрицы четырёхпольного анализа SWOT, системы мотивации деятельности менеджмента предприятий пассажирского транспорта и KPI (Приложение К).

2.3. Оценка результативности управления предприятиями пассажирского транспорта

Слово «критерий» («средство для суждения») означает признак, на основании которого производится оценка результативности.

С учетом тенденций международного опыта необходимо выбрать именно те критерии, которые определяют устойчивое развитие предприятий пассажирского транспорта. Проанализировав критерии, влияющие на совершенствование управления предприятиями пассажирского транспорта, и учитывая международный опыт, можно определить критерии, которые необходимы для достижения поставленной цели. Это повышение безопасности дорожного движения; антитеррористическая защищенность; формирование и развитие общей дорожно-транспортной инфраструктуры; внедрение интеллектуальных транспортных систем; совершенствование технической основы и базы пассажирского автомобильного транспорта с разработкой типовой документации; полная замена пассажирского автомобильного транспорта на более современные модели; модернизация подвижного состава; снижение негативного воздействия транспортных потоков на окружающую среду; совершенствование законодательной базы.

Факторы управления – это условия, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации и вызывают необходимость принятия адекватных решений. Это те элементы объекта управления, на которые осуществляется воздействие для достижения поставленных целей [56; 119]. Таким образом, воздействуя на факторы, от состояния которых зависит достижение конкретных целей, обеспечивается необходимый результат деятельности управляемого объекта. Воздействие на внутренние факторы подразумевает их социальный, экономический, организационный, технический характер.

Природа факторов управления и природа воздействия на них различны. В таком механизме выбор методов и ресурсов управления должен осуществляться в соответствии с природой факторов управления, и в этом интересы взаимодействующих сторон должны совпадать. В противном случае достичь эффективного воздействия на факторы управления будет невозможно, а значит, поставленная цель не будет достигнута.

В отдельную группу ученые выделяют факторы, которые влияют на величину себестоимости. Их тоже можно считать факторами внутреннего воздействия. Все они непосредственно влияют на эффективность функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта (рисунок 2.13). Факторы влияния делят прежде всего на внутренние и внешние.

Внутренние факторы – это эффективная система мотивации труда, качество оперативного управления перевозками, техническое состояние подвижного состава и эффективность его использования, уровень квалификации водителей, ремонтных рабочих и др. [37; 102-107].

Внешние факторы – это общие политические и экономические условия в стране; качественная и количественная составляющие требований потребителей продукции транспортных предприятий; конкурентоспособность аналогичных транспортных предприятий; сила и характер вышестоящих организаций, их управляющие воздействия; внесение изменений в законодательную и нормативную базу. Кроме того, к внешним факторам можно отнести: надежность партнеров, поставляющих материальные ресурсы, ценовую политику на рынке труда – стоимость рабочей силы, уровень цен на топливо и запасные части, наличие заторов на маршрутах движения, состояние улично-дорожной сети, природно-климатические условия. Также появилась необходимость учитывать международное законодательство и его особенности в транспортной сфере в связи с ее выходом на международную арену [37].

Большой интерес в качестве факторов влияния представляют факторы внешней среды, поскольку именно на них не оказывают никакого воздействия менеджеры предприятий. Отсюда следует, что к влиянию таких факторов

менеджмент предприятий должен приспосабливаться [37, с. 55]. Кроме того, на все вышеперечисленные факторы может оказывать влияние экономическая и политическая ситуация в стране. Так, например, анализируя финансовый кризис 2014-2015 гг. в России, вызванный тем, что были введены санкции против России и были снижены мировые цены на нефть, можно сказать, что именно эта ситуация привела к росту инфляции [37, с. 59].

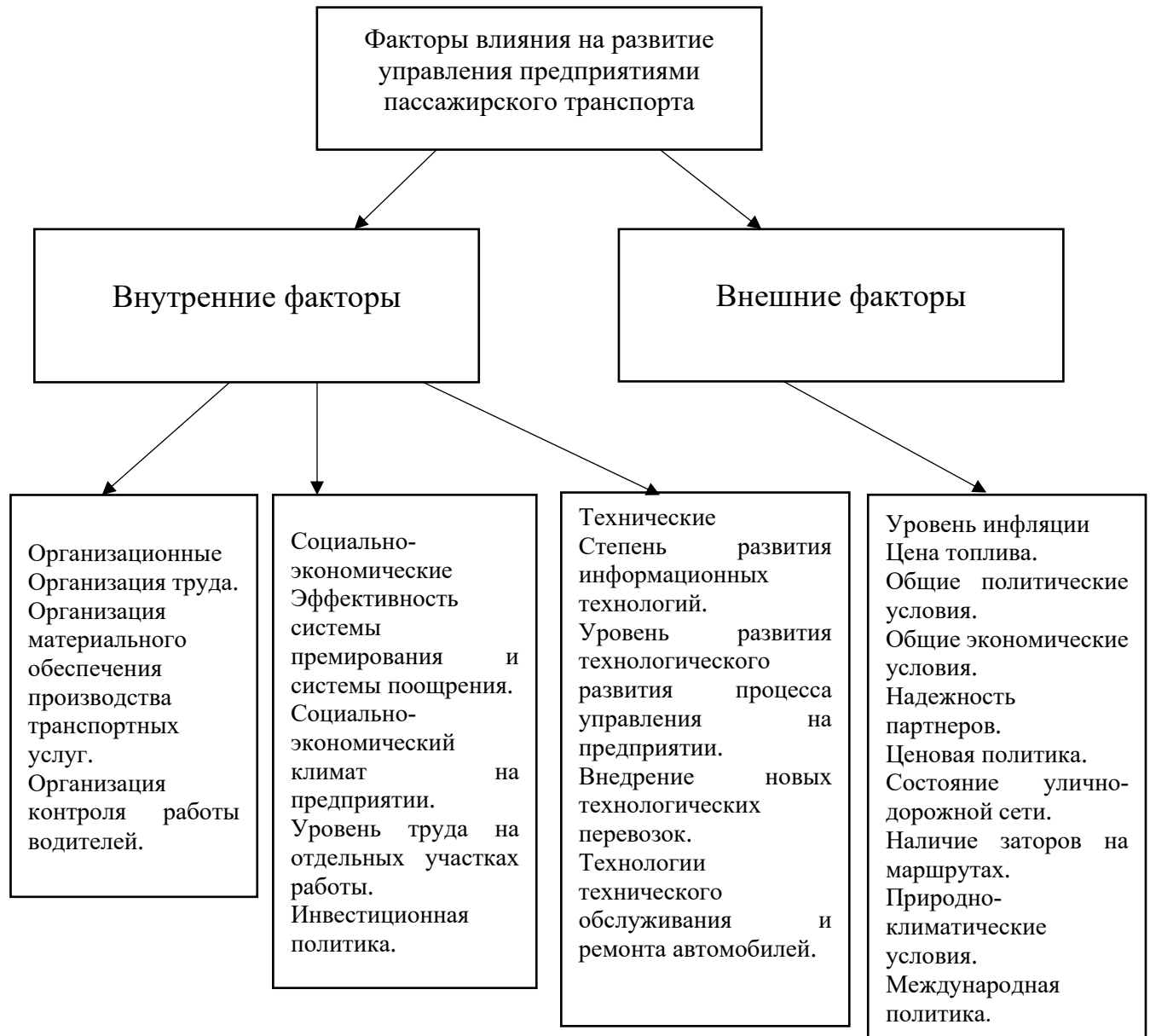


Рисунок 2.13 – Структура факторов влияния на развитие управления предприятиями пассажирского транспорта [составлено автором на основе [37; 99; 102-104]

Далее будет рассмотрена деятельность предприятий ООО «Магистраль» ООО «Енакиевское АТП», ООО «Донгортех», ООО «Транспортный альянс».

Приведенные в таблицах Г.1; Д.1; Е.1; Ж.1 (Приложения Г - Ж) данные позволяют утверждать, что методы управления предприятиями пассажирского транспорта недостаточно эффективны. Заслуживают особого внимания два аспекта: финансовая политика предприятий, политика управления затратами. Следует отметить значение таких направлений финансовой политики, как управление капиталом, который вложен в основные средства, и управление оборотными средствами в части дебиторской задолженности. Финансовыми рисками также необходимо управлять, например, можно лимитировать финансовые расходы, диверсифицировать деятельность предприятия. Заслуживают рассмотрения и системы бюджетирования и бизнес-планирования, от которых зависят уровень мотивации персонала, адаптивность и управляемость предприятия и т.д.

При анализе политики управления затратами должны быть приняты организационные и технические решения. Например, можно установить фиксированную цену дизельного топлива. Результат проведенного анализа позволяет скорректировать применяемые для достижения устойчивости методы. Особого внимания заслуживают методы управления финансовым состоянием, а также методы управления затратами транспортного предприятия. Для их применения необходимы соответствующие организационные и технические решения [100-103; 108-115].

Если обратиться к исследуемым предприятиям, то анализ показывает крайне низкое их финансовое состояние, что можно наблюдать по коэффициенту обеспеченности текущей деятельности, который характеризует собственный оборотный капитал (СОК). Наличие оборотных средств на предприятии необходимо для его финансовой устойчивости, способности обеспечивать функционирование хозяйствующего субъекта, сохранять его признаки и выполнять основную целевую функцию.

Отрицательное значение коэффициента в рассматриваемом случае говорит о том, что оборотные средства предприятий сформированы за счет займов.

Финансовое положение предприятий невозможно улучшить без эффективного использования оборотного капитала, что возможно только тогда, когда будут устранены отрицательно влияющие на него факторы, не позволяющие обеспечивать предприятие собственными оборотными средствами.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами, его нормативное значение для определения структуры баланса, коэффициент текущей ликвидности были утверждены Госкомстатом России 28 ноября 2002 г., они не могут быть меньше 0,1 (10) % [104; 105].

Оборотные активы – один из элементов ресурсного потенциала предприятий, обеспечивающий непрерывную хозяйственную деятельность. Они служат для получения будущей экономической выгоды. Оборотные активы – это ресурсы, которые инвестируются в деятельность предприятий в течение каждого операционного цикла. Оборотные активы – это также запасы, дебиторская задолженность, финансовые вложения, денежные средства, которые отражаются в одном из разделов бухгалтерского баланса. Срок обращения оборотных активов для обычного операционного цикла немногим больше одного года.

Финансовая устойчивость предприятия означает, что доля собственного капитала в составе источников финансирования достаточно велика, его платежеспособность в таком случае стабильна, и это защищает от внешних негативных воздействий и делает независимым от кредиторов. Также снижается риск банкротства. Финансово устойчивое предприятие может свободно оперировать денежными средствами и эффективно их использовать – значит, доходы превышают расходы, что в свою очередь ведет к бесперебойному процессу производства и активной реализации продукции. В силу сложившейся в Донецкой Народной Республике обстановки и учитывая отраслевую принадлежность исследуемых предприятий, можно с достаточной уверенностью назвать внешние факторы, которые оказывают негативное влияние на финансовую устойчивость, а значит, и на процессы функционирования и развития предприятий. Это

общеполитические и экономические условия в стране; конкурентоспособность аналогичных транспортных предприятий, сила и характер вышестоящих организаций, их управляющие воздействия; надежность партнеров, поставляющих материальные ресурсы; ценовая политика на рынке труда – стоимость рабочей силы, уровень цен на топливо и запасные части; наличие заторов на маршрутах движения; состояние улично-дорожной сети, природно-климатические условия; необходимость учитывать фактор отсутствия выхода на международную арену, а это означает отсутствие международных инвесторов; отсутствие возможности кредитования предприятий. Объединив эти факторы в группы, можно выделить социальную, экономическую, политическую, инфраструктурную группы, влияющие на процессы функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта. Отсюда вытекают методы и критерии оценки эффективности системы управления и бизнес-процессов на предприятиях пассажирского транспорта.

Один из критериев – показатели качества. Их можно разделить на группы: доступность, низкие тарифы, экономия времени и информационное сопровождение при поездках, стабильность тарифов, их приемлемость, надёжность, безопасность дорожного движения, удобство пользования, наполняемость салонов автобусов, комфортабельность. Политические и экономические условия в стране также влияют на качественную и количественную составляющие требований потребителей продукции транспортных предприятий. Комфортные условия поездки и удобство можно оценить по таким параметрам, как доступность и комфорт поездки в пассажирском транспорте. Доступность пассажирского транспорта можно определить по таким параметрам, как расстояние до места прибытия, время ожидания на остановках, соблюдение расписания движения – точность прибытия к месту остановки, надежность функционирования на маршрутах, возможность выбрать транспортное средство для поездки в данном направлении и кратчайшие маршруты, благоустройство и информационная обеспеченность остановочных пунктов [106-108; 116-123].

Во время поездки комфортные условия пассажиров можно определить по степени заполнения салона подвижного состава, наличию мест для сидения, т.е. по

условиям, при которых пассажир чувствует себя комфортно и после поездки не испытывает так называемой «транспортной» усталости. Коэффициент использования вместимости является основным показателем комфорта, который, в свою очередь, зависит от пассажировместимости [109-111; 123-134].

Пассажировместимость – количество пассажиров, одновременно перевозимых в транспортном средстве продолжительное время, которое определяется суммой сидячих и стоячих мест (места для членов экипажа не учитываются). При проектировании автобусов пригородного и городского назначения норма площади на одного сидящего пассажира не может быть менее $0,315 \text{ м}^2$; на одного стоящего пассажира – менее $0,2 \text{ м}^2$ или 5 человек на 1 м^2 , в «часы пик» для городских автобусов норма площади на одного стоящего пассажира уменьшается до $0,125 \text{ м}^2$ или 8 человек на 1 м^2 [111-113; 135-143]. Еще одним показателем комфорта пассажирских перевозок является предоставление пассажиру места для сидения. Доля мест для сидения в автобусе составляет 20-30% его общей вместимости. Чтобы установить одно место для сидения в автобусе, нужно занять площадь $0,30\text{-}0,45 \text{ м}^2$, т.е. 2-3 места для проезда стоя [114-117]. При работе на маршрутах транспортных средств можно оценить качество пассажирских перевозок по коэффициенту наполнения, т.е. по удобству совершения пассажирами поездок с учетом их психофизических особенностей. Не стоит забывать и то, что стоимость проезда также является показателем качества и напрямую связана с затратами предприятия-перевозчика. Затраты перевозчиков зависят от коэффициента наполнения транспортных средств, который определяет стоимость проезда. Это означает, что при повышении комфортабельности перевозок увеличиваются затраты на перевозку, что, в свою очередь, влечет за собой повышение стоимости проезда, или, другими словами, снижение качества транспортного обслуживания пассажиров согласно стоимости оплаченной поездки [118; 144-149]. К транспортной услуге относится не только перевозка пассажиров пассажирским транспортом, но и любая другая услуга, её обеспечивающая. Совершенствование системы управления городским транспортом позволит сократить количество дорожно-транспортных происшествий и тяжесть их

последствий, повысить регулярность движения пассажирского транспорта, разделить пассажирские потоки, что положительно скажется на качестве транспортного обслуживания.

Услуги должны иметь четкие характеристики, которые может оценивать клиент. Добиться стабильной регулярности движения автобусов на маршрутах невозможно, если не решены вопросы, касающиеся технического обслуживания и ремонта подвижного состава, укомплектованности его водительским составом, оказания на маршрутах технической помощи, наличия резервного количества автобусов, обеспеченности системами автоматизированного диспетчерского управления движением автобусов на линии, наличие научного обеспечения управления. Современный руководитель должен уметь правильно оценивать функционирование и развитие управления [3; 150-156].

Если рассматривать качество транспортного обслуживания с точки зрения пассажиров, то оно представляет собой степень удовлетворения тех требований потребителей, которые они предъявляют к самой системе городского пассажирского транспорта. Все транспортные средства, осуществляющие пассажирские перевозки, в первую очередь должны отвечать таким требованиям: безопасность дорожного движения; скорость передвижения на маршрутах; удобство и комфорт поездки по маршруту; доступная цена перевозки.

В г. Донецке на данный момент перевозки пассажиров по городским маршрутам общего пользования осуществляют 125 предприятий-перевозчиков, среди которых: КП «ДЭАТ» (автобусы большой и особо большой вместимости, трамваи, троллейбусы); филиал «Автотранспортный центр» государственной корпорации «Донтех»; 9 обществ с ограниченной ответственностью; и 114 физических лиц-предпринимателей (Приложение В). Малые предприятия и физические лица-предприниматели не имеют производственно-технологической базы, отсутствует соответствующая профессиональная подготовка, а это значит, что обеспечить выпуск подвижного состава и организацию перевозок на маршрутах в соответствии с нормативными требованиями указанные предприятия будут не в состоянии. Кроме того, точные методы прогнозирования транспортной

подвижности на городском пассажирском транспорте отсутствуют, за основу таких прогнозов берутся натурные обследования, которые проводятся по спонтанным простейшим методикам (подсчет розданных различным категориям пассажиров талончиков), что в значительной степени затрудняет сравнение результатов, дальнейшее их обобщение и прогнозирование. Поэтому теория и методика оценки количественных и качественных составляющих работы городского пассажирского общественного транспорта должна учитывать вид транспорта, тип подвижного состава, величину платы за проезд, скорость перевозок пассажиров, состояние подвижного состава, инерционность процесса перевозки, их влияние на организацию пассажирских перевозок и т.д.

К качественным и количественным составляющим предприятий пассажирского транспорта как объекта управления можно отнести комфорт и удобство; пассажировместимость и доступность; скорость передвижения на маршрутах и безопасность дорожного движения; доступную цену перевозки. Они, в свою очередь, могут быть обеспечены, как уже отмечалось автором, соблюдением таких факторов, как расстояние к месту прибытия, время ожидания на остановках, соблюдение расписания движения, точность прибытия к месту остановки, надежность и стабильность функционирования на маршрутах, возможность выбора кратчайшего маршрута, благоустройство и информационная обеспеченность остановочных пунктов. Вышеупомянутые факторы также могут быть обеспечены наличием технологической базы на предприятии, соответствующей профессиональной подготовкой персонала, техническим состоянием подвижного состава, наличием информационных технологий, позволяющих улучшить процесс передвижения транспорта общего пользования. Все это может представлять интерес не только практический, но и научный, хотя некоторые моменты нуждаются в дополнительных исследованиях и уточнениях [156-166].

Растущая мобильность современного общества может быть обеспечена надежной работой общественного транспорта, которую, в свою очередь, обеспечивает совершенное управление предприятиями пассажирского транспорта. Данный аспект можно сравнить с деятельностью человеческого организма, для

нормальной работы которого необходима кровь, переносимая артериями. Так и транспорт, который объединяет места трудовой деятельности и проживания населения городов и районов, сокращает время прибытия граждан к объектам здравоохранения, образования и культуры. Люди посещают магазины и рынки, стадионы и другие места отдыха также благодаря транспортному сообщению. Их денежные затраты растут, эти затраты намного меньше сопутствующих транспортных расходов. Это значит, что для экономики страны и ее регионов роль общественного транспорта огромна и этому способствует такой фактор, как скорость передвижения, что напрямую связано с совершенствованием управленческой системы. Еще один фактор, способствующий совершенствованию управленческой системы, – эффективность использования подвижного состава при осуществлении пассажирских перевозок. Совершенствование управленческой системы по организации работы городского пассажирского транспорта может оказать ощутимое влияние на экономическую и социальную обстановку в государстве [119; 120; 150; 156]. Наибольший эффект в этом направлении может быть достигнут сокращением времени прибытия граждан к месту работы, объектам здравоохранения, образования и культуры, доступной ценой перевозки, а также комплексностью предоставляемых услуг. В совершенствование управленческой системы вписывается еще один «фактор влияния» – наличие скоординированности планов развития предприятий пассажирского транспорта общего пользования [120; 121; 155]. Так, государственные предприятия городского, пригородного и междугороднего пассажирского автотранспорта подчинены Министерству транспорта Республики, но являются инструментом полномочий местных органов власти, а городской электрический транспорт и «негосударственный» пассажирский – только местных органов власти. Это затрудняет координацию и принятие комплексных планов развития пассажирского транспорта и инфраструктуры. Для устранения отрицательного влияния этого фактора может быть предложено создание новой госструктуры, отвечающей за функционирование и развитие системы пассажирского транспорта в Республике в целом. В ее состав будут входить подразделения, регулирующие работу транспортных предприятий и

организаций, а также юридические и физические лица, пользующиеся услугами автомобильного транспорта [95; 122; 167-170].

Результативность управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики будет определять также совершенствование действующего законодательства и дорожной инфраструктуры, современные автоматизированные системы и информационные ресурсы. Информационные ресурсы в системе управления предприятиями пассажирского транспорта имеют двухступенчатый характер. Первое – это принятие официальных нормативных правовых документов, влияющих на процесс управления, второе – они обеспечивают потребителей информацией об особенностях обслуживания и эксплуатации пассажирского транспорта, а также налаживают обратную связь с целью корректировки действий управления предприятиями.

Для изучения обеспеченности управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики информационными ресурсами и для налаживания обратной связи составлена таблица 2.24. Систематизация нормативных правовых актов составлена при изучении документов на официальном сайте Республиканской службы по тарифам Донецкой Народной Республики [79] с разделением на документы общего характера и касающиеся непосредственно обслуживания, содержания и эксплуатации пассажирского транспорта. Деление документов выполнено после их изучения. К документам, которые регулируют процессы, связанные с качеством услуг, оказываемых предприятиями пассажирского транспорта, можно отнести документы по качеству оказываемых услуг, наличию оборудованных остановок, взаимоотношению пассажиров и исполнителей услуг в этой сфере, тарифов на проезд. К общим отнесены документы, направленные на обеспечение всей системы управления предприятиями пассажирского транспорта. Количество документов, направленных на управление деятельностью обобщено на основе изучения информации на веб-сайте Народного Совета и Министерства транспорта Донецкой Народной Республики [46; 57].

Таблица 2.24 – Анализ используемых информационных ресурсов в управлении предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики [составлено автором на основе [20; 41; 42; 46; 57; 101]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Количество используемых нормативных правовых актов при управлении предприятиями пассажирского транспорта, из них:	15	29	20	9	20
общего характера, единиц;	6	18	3	4	5
обслуживание, содержание и эксплуатация пассажирского транспорта, единиц.	9	11	17	5	15
Количество используемых нормативных правовых актов при управлении предприятиями пассажирского транспорта, имеющих собственную материальную базу, из них:	9	21	13	12	28
общего характера, единиц;	6	17	10	10	27
обслуживание, содержание и эксплуатация пассажирского транспорта, единиц.	3	4	3	2	1
Количество обращений, поступивших в Республиканскую службу по тарифам, из них:	218	762	1617	1703	3420
общего характера, единиц;	183	702	1398	1584	2476
обслуживание, содержание и эксплуатация пассажирского транспорта, единиц.	35	60	219	119	944
Количество обращений, поступивших в орган исполнительной власти относительно качества услуг, оказываемых предприятиями пассажирского транспорта, из них:	2310	2158	3338	2666	2694
общего характера, единиц;	1423	1465	2862	2358	2133
обслуживание, содержание и эксплуатация пассажирского транспорта, единиц.	887	693	476	308	561
Количество обращений в Аппарат Правительства, из них:	312	426	476	340	759
общего характера, единиц;	256	351	387	279	493
обслуживание, содержание и эксплуатация пассажирского транспорта единиц.	56	75	89	61	266

В Законе Донецкой Народной Республики от 20.02.2015 г. №13–ІНС «Об обращениях граждан» [46] закреплены особенности фиксации и наличия обратной связи. По мнению автора, количество принятых нормативных актов и распорядительных документов характеризует уровень управления предприятиями пассажирского транспорта. Количество жалоб и заявлений на персонифицированном уровне в Аппарат Правительства и суды отражает не решенные на предыдущих уровнях проблемы – личные обращения населения (таблица 2.25).

Таблица 2.25 – Уровень обеспеченности управления предприятиями пассажирского транспорта информационными ресурсами по видам [составлено автором на основе [19; 20; 41; 42; 46; 57; 101]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Нормативные правовые акты и распорядительные документы, касающиеся управления предприятиями пассажирского транспорта общего характера, %	50,00	70,00	39,39	66,67	66,67
Нормативные правовые акты и распорядительные документы, касающиеся обслуживания и содержания предприятий пассажирского транспорта и инфраструктуры, %	50,00	30,00	60,61	33,33	33,33
Информационные документы, регламентирующие порядок обращения граждан общего характера, %	83,94	92,13	86,46	93,01	72,40
Информационные документы, регламентирующие порядок обращения граждан по поводу обслуживания, содержания и эксплуатации пассажирского транспорта и инфраструктуры, %	16,06	7,87	13,54	6,99	27,60
Информационные документы, регламентирующие порядок обращения граждан по поводу качества работы предприятий пассажирского транспорта, %	61,60	67,89	85,74	88,45	79,18
Информационные документы, регламентирующие порядок обращения граждан по поводу качества обслуживания пассажиров предприятиями пассажирского транспорта, %	38,40	32,11	14,26	11,55	20,82
Информационные документы, отображающие проблемы общего характера, не решенные при первичных обращениях, %	56,10	53,98	53,47	55,27	23,87
Информационные документы, отображающие проблемы в сфере обслуживания, содержания и эксплуатации пассажирского транспорта и инфраструктуры, не решенные при первичных обращениях, %	25,95	28,41	27,84	26,79	41,08

В таблице 2.26 разработана система коэффициентов для оценки обеспеченности управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики информационными ресурсами с учетом данных, отображающих наличие и распределение их по уровням (таблицы 2.24, 2.25).

Коэффициент роста или снижения обеспеченности нормативно-правовыми и распорядительными документами, касающимися обслуживания и содержания предприятий пассажирского транспорта и его инфраструктуры (T_{onpp}), рассчитан как отношение отчетного периода к предыдущему суммарному периоду, а также документов, относящихся к процессам обслуживания и содержания предприятий

пассажирского транспорта и инфраструктуры, к темпам роста или снижения суммарного количества этих же документов, относящихся к процессам общего характера. Показатели коэффициента выше 0,71 оцениваются положительно (таблица 2.27).

Таблица 2.26 – Оценка обеспеченности управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики информационными ресурсами [составлено автором на основе [41; 42; 46; 57; 70; 101]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Рост или снижение обеспеченности нормативными правовыми актами и распорядительными документами, касающимися обслуживания и содержания предприятий пассажирского транспорта и инфраструктуры (T_{onpp}), К	0,428	0,437	2,157	0,325	1,000
Рост или снижение обращений по поводу обслуживания, содержания и эксплуатации пассажирского транспорта и инфраструктуры на децентрализованном уровне управления (T_{godu}), К	0,761	0,750	0,352	0,785	1,014
Рост или снижение обращений по поводу обслуживания пассажиров предприятиями пассажирского транспорта в суды и Аппарат Правительства на персонифицированном уровне (T_{gosu}), К	1,137	1,387	0,989	0,931	1,651

Именно в 2024 г. было принято наибольшее количество нормативных правовых актов и распорядительных документов, направленных на стабилизацию и развитие предприятий пассажирского транспорта и инфраструктуры

Коэффициент роста или снижения обращений и жалоб на обслуживание, содержание и эксплуатацию пассажирского транспорта и инфраструктуры на децентрализованном уровне управления (T_{godu}) – отношение темпов роста или снижения удельного веса обращений относительно качества пассажирских перевозок в суммарном количестве таких обращений к подобному показателю для обращений по процессам общего характера. При значении ниже 1,0 будет свидетельствовать о неудовлетворенности качеством работы предприятий пассажирского транспорта, поскольку потребитель написал обращение в вышестоящий орган.

Таблица 2.27 – Балльная шкала для определения уровня стабилизации и дальнейшего развития предприятий пассажирского транспорта [составлено автором]

Условия стабилизации и дальнейшего развития предприятий пассажирского транспорта и инфраструктуры	Оценка эффективности	Рекомендации
Низкий (недостаточный) уровень обслуживания	0,1-0,3	Увеличение и/или замена подвижного состава, повышение квалификации сотрудников
Средний уровень обслуживания	0,31-0,7	Увеличение рейсов на маршруте, повышение доли руководителей предприятий, имеющих специализированное образование, повышение квалификации по информационным технологиям, повышение качества системы документооборота
Достаточный уровень	0,71-0,9	Перерасчёт тарификации, повышение пропускной способности на маршруте, анализ неэффективных маршрутов и поиск альтернатив, повышение качества системы документооборота
Высокий уровень	0,91-1,0	Снижение времени принятия управленческих решений, увеличение количества решаемых тактических и стратегических вопросов, разработка инструментов бизнес-планирования

Коэффициент роста или снижения обращений в транспортной сфере в суды и Аппарат Правительства на персонифицированном уровне (T_{gosu}) – соотношение роста или снижения удельного веса обращений, отображающих проблемы в сфере обслуживания, содержания и эксплуатации пассажирского транспорта и инфраструктуры, не решенные при первичных обращениях, к темпам роста или снижения удельного веса обращений, отображающих проблемы общего характера, не решенные при первичных обращениях. Коэффициент выше 1,0 расценивается как отрицательный процесс и свидетельствует о росте количества обращений. На основе представленных обобщений (Приложение Г, Д, Е, Ж) разработана система коэффициентов для оценки обеспеченности финансовыми ресурсами системы управления предприятий пассажирского транспорта на каждом уровне (таблица 2.28).

Таблица 2.28 – Оценка обеспеченности управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики финансовыми ресурсами [составлено автором на основе [42; 46; 57; 101]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Рост или снижение участия бюджетных и прочих организаций в финансовом обеспечении управления предприятиями пассажирского транспорта (<i>Tubfinpp</i>), К	1,168	1,089	0,909	0,929	0,986
Рост или снижение участия государства в финансовом обеспечении управления предприятиями пассажирского транспорта (<i>Tugfinpp</i>), К	1,009	0,811	0,917	0,925	0,932
Рост или снижение возмещения расходов по содержанию основных средств и инфраструктуры (<i>Tvosr</i>), К	0,798	1,049	0,976	1,021	1,039
Рост или снижение слаженности финансовых обязательств (<i>Tsfino</i>), К	1,049	0,860	0,825	1,439	1,116
Рост или снижение совокупных доходов на содержание основных средств и инфраструктуры (<i>Tsdos</i>), К	1,057	0,910	1,236	1,037	1,239

Для формирования исследуемой совокупности на децентрализованном уровне изучены данные статистической отчетности Министерства транспорта Донецкой Народной Республики [41; 42; 55-57], информация с официальных сайтов городов и районов Донецкой Народной Республики о тарифах и перечне предприятий пассажирского транспорта согласно территориальному делению и данные Республиканской службы по тарифам [79] (таблица 2.29).

Таким образом, концентрация предприятий пассажирского транспорта в 3 районах и 8 городах отображает разделение обслуживания не по территориальному принципу, а по принципу локализации обслуживаемых территорий в Донецкой Народной Республике. В Донецкой Народной Республике положительные процессы в системе управления предприятиями пассажирского транспорта отмечены в работе с обращениями и жалобами на обслуживание, содержание и эксплуатацию пассажирского транспорта и инфраструктуры на децентрализованном уровне; ведется активная работа по нормативно-правовому обеспечению оказания услуг, изменению технического состояния основных средств предприятий пассажирского транспорта [159].

Таблица 2.29 – Структура транспортной обеспеченности и среднесписочной численности сотрудников предприятий пассажирского транспорта на персонифицированном уровне [составлено автором на основе [20; 42; 46; 57]]

Наименование предприятий пассажирского транспорта	Общее количество транспортных средств	Среднесписочная численность сотрудников
ООО «Автосервис» – Старобешевский район	15	35
ООО «АТП 11429» – г. Макеевка, Горняцкий район	154	285
ООО «ВИКТОРИЯ» – г. Макеевка, Горняцкий район	57	99
ООО «ГРАНД АВТО» – г. Макеевка, Горняцкий район	70	126
ООО «МАГИСТРАЛЬ» – г. Макеевка, Горняцкий район	126	311
КП «МАКЭЛЕКТРОТРАНС» – г. Макеевка, Центрально-Городской район	27	70
ООО «КОЛИР» – г. Харцызск	37	80
ФЛП «Гривин С.Г.» – г. Новоазовск	15	27
МУП «Жилкомсервис» – г. Новоазовск	10	23
ООО «Шахтерсксервис» – г. Шахтерск	10	17
ФЛП Хрущев В.В. – г. Шахтерск	26	59
ООО «ГОРСВЕТ» – г. Горловка	41	53
КПА «Донэлектроавтотранс» – г. Донецк	49	61
ООО «Донгортех» – г. Донецк	134	167
ООО «Транспортный Альянс» – г. Донецк	139	172
ООО «Авто-Тревел» – г. Донецк	125	151
ФЛП Рева Г.Н. – г. Донецк	135	168
ФЛП Куксин Р. В. – г. Снежное	40	60
ООО «Енакиевское АТП» – г. Енакиево	20	32
ФЛП Матюшенко И. В. – г. Амвросиевка	10	15
ФЛП Мокрый О. В. – г. Амвросиевка	6	11
ФЛП Лис А. С. – г. Амвросиевка	3	5

Если группировать единичные оценки коэффициентов по такому критерию, как больше и меньше 1,0, то это не позволит перейти на уровень обобщенных оценок, а значит, принятие взвешенных решений невозможно. Используя критерии

более высокого уровня (оценки групповые и интегральные), можно сформировать структуру показателей для принятия решений по повышению эффективности функционирования основных средств предприятий пассажирского транспорта в целом. Для оценки эффективности использования материально-технических, кадровых, информационных и финансовых ресурсов нужно иметь представление о ресурсоэффективности. Ее критерием управления предприятиями пассажирского транспорта будет соотношение положительных и негативных процессов по каждому виду ресурсов, что позволит определить коэффициент эффективности обеспеченности системы каждым видом ресурсов в течение периода исследования. Для изучения критериев, характеризующих влияние положительных и отрицательных процессов в системе управления предприятиями пассажирского транспорта можно использовать среднюю геометрическую модель. Результаты, оцениваемые по критериям, которые характеризуют влияние процессов (положительных (T_{v+}) и отрицательных (T_{o-})) на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта, представлены в таблице 2.30. Используются данные, приведенные в таблице 2.4, которые, в зависимости от полученных значений, отнесены к следующим составляющим:

показатели, отображающие влияние положительных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта, оцениваются следующим образом:

$$T_{v+} = \sqrt[v]{(T_{jf})^v}, \quad (2.3)$$

где T_{v+} – оценка по критериям, которые отображают влияние положительных процессов ($T_{jf} \leq 1,0$) на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта;

v – число положительных оценок, т.е.:

$$T_{v+} = \sqrt[5]{(T_{tp} \cdot T_{tpp} \cdot T_{oosp} \cdot T_{itsp} \cdot T_{pvps})^5}, \quad (2.4)$$

показатели, отображающие влияние негативных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта, оцениваются аналогично:

$$T_{O-} = \sqrt[o]{(T_{jf})^o}, \quad (2.5)$$

где T_{O-} – оценка по критериям, которые отображают влияние негативных процессов ($T_{jf} > 1,0$) на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта

o – число отрицательных оценок, т.е.:

$$T_{O-} = \sqrt[3]{(T_{sosp} \cdot T_{uosp} \cdot T_{eosp})^3}. \quad (2.6)$$

Коэффициент эффективности системы управления техническим состоянием основных средств предприятий пассажирского транспорта целесообразно оценивать в относительном и в абсолютном выражении (P_{euts}):

$$\text{абсолютная оценка:} \quad \Delta P_{aboc} = T_{v+} - T_{O-}, \quad (2.7)$$

$$\text{относительная оценка:} \quad P_{otoc} = \frac{T_{v+}}{T_{O-}}. \quad (2.8)$$

Абсолютная и относительная оценка позволяет не только увидеть, но и изучить данные в динамике и, следовательно, сформировать полную картину в соответствии с базовыми принципами структурного анализа данных.

Таблица 2.30 – Расчет коэффициента эффективности управления техническим состоянием основных средств предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики, К

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Оценка по показателям, отображающим влияние положительных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта (T_{v+})	1,545	1,445	1,077	1,028	1,163
Оценка по показателям, отображающим влияние негативных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта (T_{O-})	1,114	0,748	0,993	1,001	0,595
Коэффициент эффективности управления техническим состоянием основных средств предприятий пассажирского транспорта (ΔP_{aboc}), абсолютная оценка	0,431	0,697	0,084	0,027	0,568
Коэффициент эффективности управления техническим состоянием основных средств предприятий пассажирского транспорта (P_{otoc}), относительная оценка	1,387	1,931	1,085	1,026	1,955

Анализ показателей, характеризующих влияние положительных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта показывает снижение по линии тренда и характеризуется отрицательным воздействием на деятельность предприятий (рисунки 2.14, 2.15).

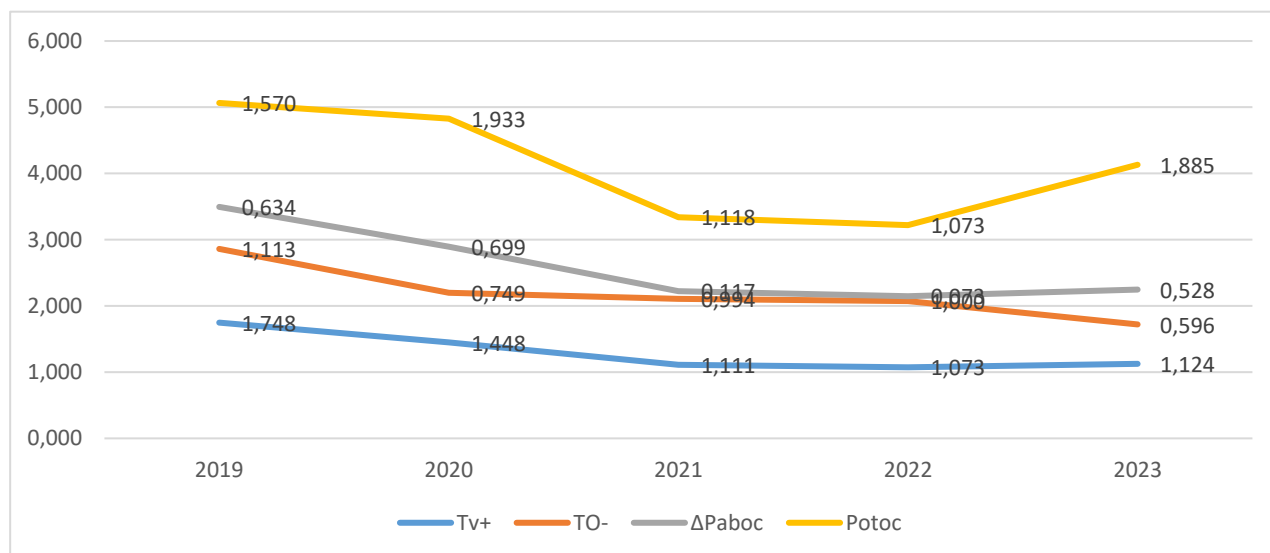


Рисунок. 2.14 – Анализ показателей, характеризующих влияние на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта [составлено автором на основе [42; 46; 57]]

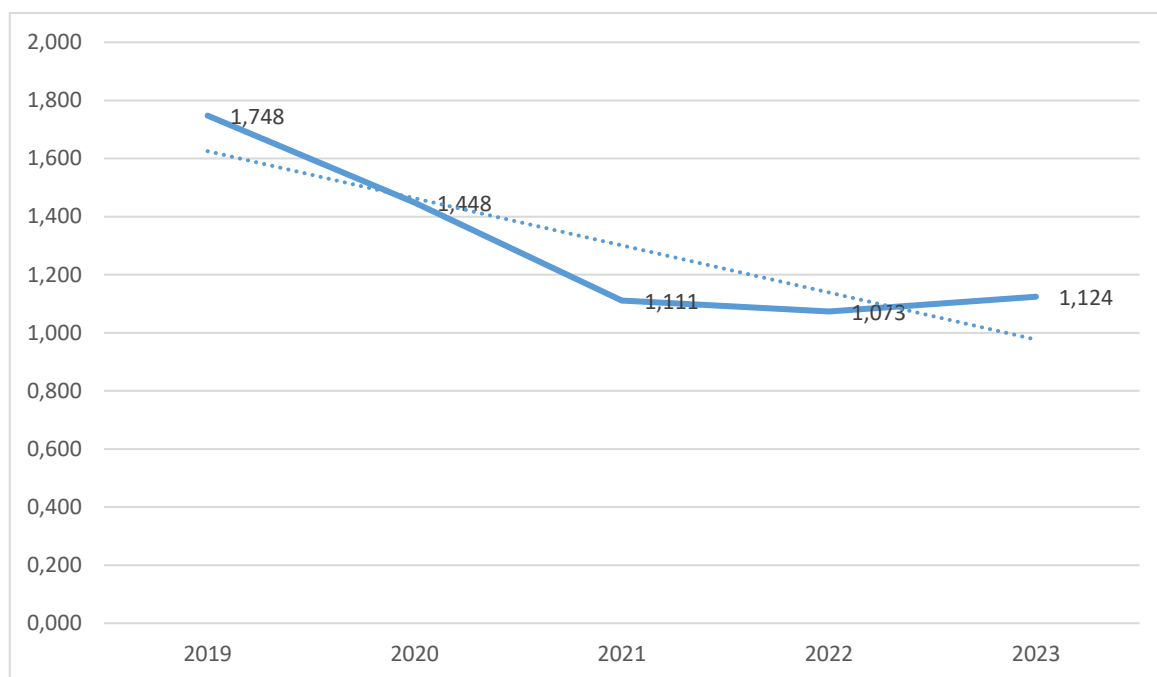


Рисунок 2.15 – Анализ показателей, характеризующих влияние положительных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта

Изучение эффективности использования материально-технических ресурсов в управлении предприятиями пассажирского транспорта также выполнено на основании изучения положительных и негативных процессов (таблица 2.16). Исходными данными послужили расчеты, представленные в таблице 2.4, выполнена формализация процесса (формулы 2.9-2.14):

показатели, которые отображают положительное влияние материально-технических ресурсов на обеспечение управления предприятиями пассажирского транспорта:

$$M_{v+} = \sqrt[v]{(T_{sd})^v}, \quad (2.9)$$

где M_{v+} – оценка показателей, которые отображают положительное влияние материально-технических ресурсов ($T_{sd} \leq 1,0$) на обеспечение управления предприятиями пассажирского транспорта;

v – число положительных оценок, т.е.:

$$M_{v+} = \sqrt[4]{(T_{mpt} \cdot T_{tpt} \cdot T_{zpt} \cdot T_{sspt})^4}, \quad (2.10)$$

Показатели, которые отображают негативное влияние материально-технических ресурсов на обеспечение управления предприятиями пассажирского транспорта:

$$M_{o-} = \sqrt[o]{(T_{sd})^o}, \quad (2.11)$$

где M_{o-} – оценка показателей, которые отображают негативное влияние материально-технических ресурсов ($T_{sd} \geq 1,0$) на обеспечение управления предприятиями пассажирского транспорта;

o – число отрицательных оценок, т.е.:

$$M_{o-} = T_{ept}. \quad (2.12)$$

Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта материально-техническими ресурсами (P_{umto}):

$$\text{абсолютная оценка: } \Delta P_{aboc} = M_{v+} - M_{o-}, \quad (2.13)$$

$$\text{относительная оценка: } P_{otoc} = \frac{M_{v+}}{M_{o-}}. \quad (2.14)$$

Значения, рассчитанные по относительным и абсолютным оценкам (таблица 2.31), позволяют сделать выводы о преимуществе негативных процессов, с 2020 г. по 2021 г. и в 2023 г. обеспечение управления предприятиями пассажирского транспорта материально-техническими ресурсами было неэффективным.

Показатели, которые отображают положительное (K_{v+}) и отрицательное (K_{o-}) влияние кадровых ресурсов на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики кадровыми ресурсами (таблица 2.32), рассчитаны на основе исходных данных, представленных в таблице 2.3 с помощью формул 2.15-2.20:

показатели, которые отображают положительное влияние кадровых ресурсов (K_{P+}) на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта:

$$K_{v+} = \sqrt[v]{(T_{kr})^v}, \quad (2.15)$$

где K_{v+} – оценка показателей, которые отображают положительное влияние

Таблица 2.31 – Эффективность обеспечения системы управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики материально-техническими ресурсами [составлено автором на основе [20; 42; 46; 57; 101]]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Оценка по показателям, отображающим положительное влияние материально-технических ресурсов (M_{v+}) на процессы обеспечения системы управления предприятиями пассажирского транспорта	0,993	0,750	0,923	0,889	1,243
Оценка по показателям, отображающим отрицательное влияние материально-технических ресурсов (M_{o-}) на процессы обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта	1,321	1,158	0,918	1,018	1,013
Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта материально-техническими ресурсами (ΔP_{aboc}), абсолютная оценка	-0,328	-0,237	0,005	-0,129	0,230
Коэффициент эффективности обеспечения системы управления предприятиями пассажирского транспорта материально-техническими ресурсами (P_{otoc}), относительная оценка	0,752	0,647	1,005	0,873	1,227

кадровых ресурсов ($T_{kr} \leq 1,0$) на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта;

v – число оценок, влияющих положительно, т.е.:

$$K_{v+} = \sqrt[5]{(T_{orsu} \cdot T_{oregu} \cdot T_{upsu} \cdot T_{odcu} \cdot T_{oppr})^5}, \quad (2.16)$$

показатели, которые отображают негативное влияние кадровых ресурсов (K_N) на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта:

$$K_{o-} = \sqrt[o]{(T_{kr})^o}, \quad (2.17)$$

где K_{o-} – оценка показателей, которые отображают отрицательное влияние кадровых ресурсов ($T_{kr} \geq 1,0$) на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта;

o – число оценок, влияющих отрицательно, т.е.:

$$K_{o-} = \sqrt[2]{(T_{cpp} \cdot T_{asu})^2}. \quad (2.18)$$

Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта кадровыми ресурсами (рисунок 2.3) (P_{okr}):

$$\text{абсолютная оценка:} \quad \Delta P_{okr1} = K_{v+} - K_{o-}, \quad (2.19)$$

$$\text{относительная оценка:} \quad P_{okr2} = \frac{K_{v+}}{K_{o-}}, \quad (2.20)$$

Динамика относительных оценок и их анализ является приоритетным, поскольку кадровое обеспечение (таблица 2.32) отличается от управления материальными ресурсами (таблица 2.31).

Исследование эффективности использования материально-технических ресурсов (МТР) является важной составляющей повышения общей экономической устойчивости и конкурентоспособности предприятий пассажирского транспорта. МТР включают основные средства производства, транспортные средства, топливо, материалы и другие ресурсы, необходимые для осуществления производственной деятельности.

Анализ состояния и динамики показателей использования МТР позволяет оценить уровень ресурсоемкости, определить резервы снижения издержек и оптимизировать структуру активов предприятия. Расчеты, проведенные на основе таблицы 2.4, позволили установить конкретные показатели эффективности использования материальных ресурсов, такие как коэффициент обновления основных фондов, фондоотдача, материалоотдача и др., которые являются индикаторами текущего положения дел на предприятии.

Таблица 2.32 – Расчет эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики кадровыми ресурсами (P_{okr}), К [составлено автором]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Оценка по показателям, отображающим положительное влияние кадровых ресурсов ($Kv+$) на обеспечение управления предприятиями пассажирского транспорта	0,880	0,935	1,022	1,620	0,889
Оценка по показателям, отображающим отрицательное влияние кадровых ресурсов ($KO-$) на обеспечение управления предприятиями пассажирского транспорта	1,043	1,034	1,041	1,060	1,172
Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта кадровыми ресурсами (ΔP_{okr1}), абсолютная оценка	-0,163	-0,097	-0,019	0,540	-0,283
Коэффициент эффективности обеспечения системы управления предприятиями пассажирского транспорта кадровыми ресурсами (P_{okr2}), относительная оценка	0,844	0,904	0,981	1,528	0,758

Показатели, которые отображают положительное (I_{v+}) и отрицательное (I_{O-}) влияние информационных ресурсов на управление предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики (таблица 2.33), рассчитаны на основе исходных данных, показанных в таблице 2.26 с помощью формул 2.21-2.26:

показатели, которые отображают положительное влияние информационных ресурсов (I_{P+}) на управление предприятиями пассажирского транспорта:

$$I_{v+} = \sqrt[v]{(T_{ir})^v}, \quad (2.21)$$

где I_{v+} – оценка показателей, которые отображают положительное влияние информационных ресурсов ($T_{ir} \leq 1,0$) на управление предприятиями пассажирского транспорта; v – число оценок, влияющих положительно, т.е.:

$$I_{v+} = \sqrt[2]{(T_{onpp} \cdot T_{rgoru})^2}, \quad (2.22)$$

показатели, которые отображают негативное влияние информационных ресурсов ($Ko.$) на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта:

$$I_{O-} = \sqrt[o]{(T_{ir})^o}, \quad (2.23)$$

где I_{O-} – оценка показателей, которые отображают отрицательное влияние информационных ресурсов ($T_{ir} \geq 1,0$) на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта;

n – число оценок, влияющих отрицательно, т.е.:

$$I_{O-} = \sqrt[3]{(T_{goru} \cdot T_{godu} \cdot T_{gosu})^3}. \quad (2.24)$$

Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта информационными ресурсами (P_{aoir}):

$$\text{абсолютная оценка: } \Delta P_{aoir1} = I_{v+} - I_{O-}, \quad (2.25)$$

$$\text{относительная оценка: } P_{aoir2} = \frac{I_{v+}}{I_{O-}}. \quad (2.26)$$

Проведенное исследование показало следующее: необходимо систематически анализировать динамику коэффициентов использования основных средств и материалов, чтобы своевременно выявлять причины неэффективного расходования ресурсов и устранять негативные тенденции; повышение коэффициента загрузки оборудования и улучшение технического состояния парка автомобилей положительно влияют на производительность предприятия и снижение эксплуатационных расходов.

Таблица 2.33 – Расчет эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики информационными ресурсами (P_{aoir}), К [составлено автором]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Оценка по показателям, отображающим положительное влияние информационных ресурсов ($Iv+$) на управление предприятиями пассажирского транспорта	0,414	0,422	1,296	0,248	0,854
Оценка по показателям, отображающим отрицательное влияние информационных ресурсов ($IO-$) на управление предприятиями пассажирского транспорта	0,386	0,475	0,638	0,350	3,474
Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта информационными ресурсами (ΔP_{aoir1}), абсолютная оценка	0,028	-0,053	0,658	-0,102	-2,620
Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта информационными ресурсами (P_{aoir2}), относительная оценка	1,072	0,889	1,031	0,708	0,180

Показатели, которые отображают положительное (F_{v+}) и негативное (F_{O-}) влияние финансовых ресурсов на управление предприятиями пассажирского транспорта (таблица 2.34), рассчитаны на основе данных таблицы 2.27 согласно предложенным формулам 2.27-2.32:

показатели, которые отображают положительное влияние финансовых ресурсов (F_{v+}) на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта:

$$F_{v+} = \sqrt[v]{(T_{fr})^v}, \quad (2.27)$$

где F_{v+} – оценка показателей, которые отображают положительное влияние финансовых ресурсов ($T_{fr} \leq 1,0$) на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта;

v – число оценок, влияющих положительно, т.е.:

$$F_{v+} = \sqrt[4]{(T_{unfinpp} \cdot T_{tpslpol} \cdot T_{sfino} \cdot T_{vdzpp})^4}, \quad (2.28)$$

показатели, которые отображают негативное влияние финансовых ресурсов (F_{O-}) на управление предприятиями пассажирского транспорта:

$$F_{O-} = \sqrt[n]{(T_{fr})^n}, \quad (2.29)$$

где F_{O-} – оценка показателей, которые отображают отрицательное влияние финансовых ресурсов ($T_{fr} \geq 1,0$) на управление предприятиями пассажирского транспорта;

o – число оценок, влияющих отрицательно, т.е.:

$$F_{O-} = \sqrt[5]{(T_{ubfinpp} \cdot T_{ugfinpp} \cdot T_{vosr} \cdot T_{orsd} \cdot T_{sdos})^5}. \quad (2.30)$$

Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта финансовыми ресурсами (P_{ofr}):

$$\text{абсолютная оценка:} \quad \Delta P_{ofr1} = F_{v+} - F_{O-}, \quad (2.31)$$

$$\text{относительная оценка:} \quad P_{ofr2} = \frac{F_{v+}}{F_{O-}}. \quad (2.32)$$

Выявление, описание и оценки связей (зависимостей) являются актуальной и важной задачей. Любая задача на выявление связей (зависимостей) для любой однотипной совокупности начинается с постановки задачи, в которой дается ее формулировка, задаются исходные данные, называются промежуточные и результативные данные, которые должны быть определены, а также определяется форма представления всех информационных документов (таблиц, графиков и др.). Была осуществлена выборка предприятий пассажирского транспорта, по которым проведен анализ, определены показатели, чтобы выявить тесноту связи между ресурсами [101].

Немаловажными для обеспечения безопасности работы общественного транспорта являются условия безопасности пассажиров – технические условия. Это устройство крытых павильонов на остановочных пунктах с обязательным наружным освещением дорог вблизи населенных пунктов; оборудование и

устройство пешеходных дорожек и тротуаров; строительство разноуровневых пешеходных переходов вблизи остановочных пунктов, особенно через магистрали с большим количеством полос движения. Сюда же можно отнести устройство обособленных полос для общественного транспорта, обустройство остановочных пунктов с заездными карманами необходимой вместимости, парковочных мест.

Таблица 2.34 – Расчет эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики финансовыми ресурсами (P_{ofr}), К [составлено автором]

Показатели	2020	2021	2022	2023	2024
Оценка по показателям, отображающим положительное влияние финансовых ресурсов (F_{v+}) на управление предприятиями пассажирского транспорта	1,009	0,847	0,896	1,448	1,324
Оценка по показателям, отображающим отрицательное влияние финансовых ресурсов (F_{O-}) на управление предприятиями пассажирского транспорта	0,803	1,002	1,074	0,905	0,757
Коэффициент эффективности обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта финансовыми ресурсами (ΔP_{ofr1}), абсолютная оценка	0,206	-0,042	-0,178	0,543	0,565
Коэффициент эффективности обеспечения системы управления предприятиями пассажирского транспорта финансовыми ресурсами (P_{ofr2}), относительная оценка	1,257	0,847	0,834	1,600	1,749

Отсутствие современных автоматизированных систем управления дорожным движением с алгоритмами работы общественного транспорта также отрицательно сказываются на безопасности и эффективности работы пассажирского транспорта. Средства, вложенные в обустройство специально выделенной полосы дороги для движения общественного транспорта, имеют эффект, сравнимый со строительством скоростной четырехполосной автомагистрали [123; 170-175].

Регулирование тарифов пассажирских перевозок зависит от вложения в данный проект инвестиций, но они, как правило, идут на закупку основных средств – транспортных, предназначенных для перевозки пассажиров. Однако уменьшение скорости движения на маршруте (заторы на дорогах, частые остановки на светофорах) приводит к снижению эффективности производства транспортной услуги. Снижается эффективность работы водителей и транспортных средств, т.е. производительность транспортных средств тем меньше, чем меньше их оборачиваемость на маршрутах, большее их количество должно выезжать на линию, больше затраты, а значит, страдает эффективность и качество, в результате растет себестоимость конечного продукта. Поэтому механизм совершенствования тарифов тесно связан с механизмом совершенствования управления. Это факторы, которые приобретают особую актуальность для формирования пассажирских тарифов. К ним также можно отнести платежеспособный спрос населения, уровень доходов населения, государственное регулирование цен, альтернативные услуги, уровень отчисления затрат от регулируемых тарифов [66; 123; 169; 175; 176].

Таким образом, основные факторы влияния, определяющие устойчивое развитие управления предприятиями пассажирского транспорта, взаимосвязаны. Поэтому факторами, определяющими развитие управления в сфере услуг пассажирского транспорта, являются такие, которые определяют устойчивое развитие предприятий транспортной сферы. Это внедрение и использование современных автоматизированных систем и информационных технологий; внедрение в производство технологий перевозок и технического обслуживания и ремонта автомобилей; степень использования рабочей силы в производстве транспортных услуг; скорость передвижения по маршруту и эффективность использования транспортных средств; наличие на предприятии системы комплексного управления качеством услуг; степень использования автомобилей как активной части основных средств; комплексность предоставляемых услуг; наличие и использование методов научного обоснования целей и др.

Обеспечение безопасности дорожного движения определяют такие основные факторы, как совершенствование дорожной инфраструктуры и внедрение

современных автоматизированных систем и информационных технологий.

Совершенствование механизма регулирования тарифов пассажирских перевозок зависит от вложения в данный проект инвестиций и скоординированности действий государственных структур, участвующих в управлении рынком автотранспортных услуг и их подсистем, платежеспособного спроса населения, уровня его доходов, государственного регулирования цен, альтернативных услуг, уровня отчисления затрат от регулируемых тарифов.

Все это напрямую связано с совершенствованием действующего законодательства. Для получения плановой прибыли и возмещения экономически обоснованной плановой себестоимости размер тарифов должен быть рассчитан и установлен в соответствии с запланированными на год объемами транспортной работы. Расчет осуществляется в соответствии с методикой расчета тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта [80; 81]. При этом должны быть учтены расходы, запланированные на год, характерные для перевозок пассажиров и багажа на всех маршрутах общего пользования (городских, пригородных, междугородных, специальных). Расходы транспортных предприятий, осуществляющих перевозку пассажиров и багажа, рассчитываются на основании нормативных актов с учетом норм, регламентирующих продолжительность рабочего времени, расхода смазочных материалов, пробега шин, расхода топлива, продолжительности работы аккумуляторных батарей, затрат, отчисляемых на техническое обслуживание и текущий ремонт транспортных средств; технико-экономических расчетов, ставки налогов и сборов. Также должны планироваться расходы, которые входят в плановую себестоимость услуг, учитывая расходы операционной работы и финансовые расходы. Здесь же должна быть учтена плановая прибыль. Плановая себестоимость состоит из производственной себестоимости услуг, административных расходов, расходов на сбыт услуг и прочих составляющих операционной деятельности предприятия (рисунок 2.16) [80].

Низкие тарифы, стабильность тарифов и их приемлемость – показатели, классифицирующие качество предоставляемых услуг [124; 126].

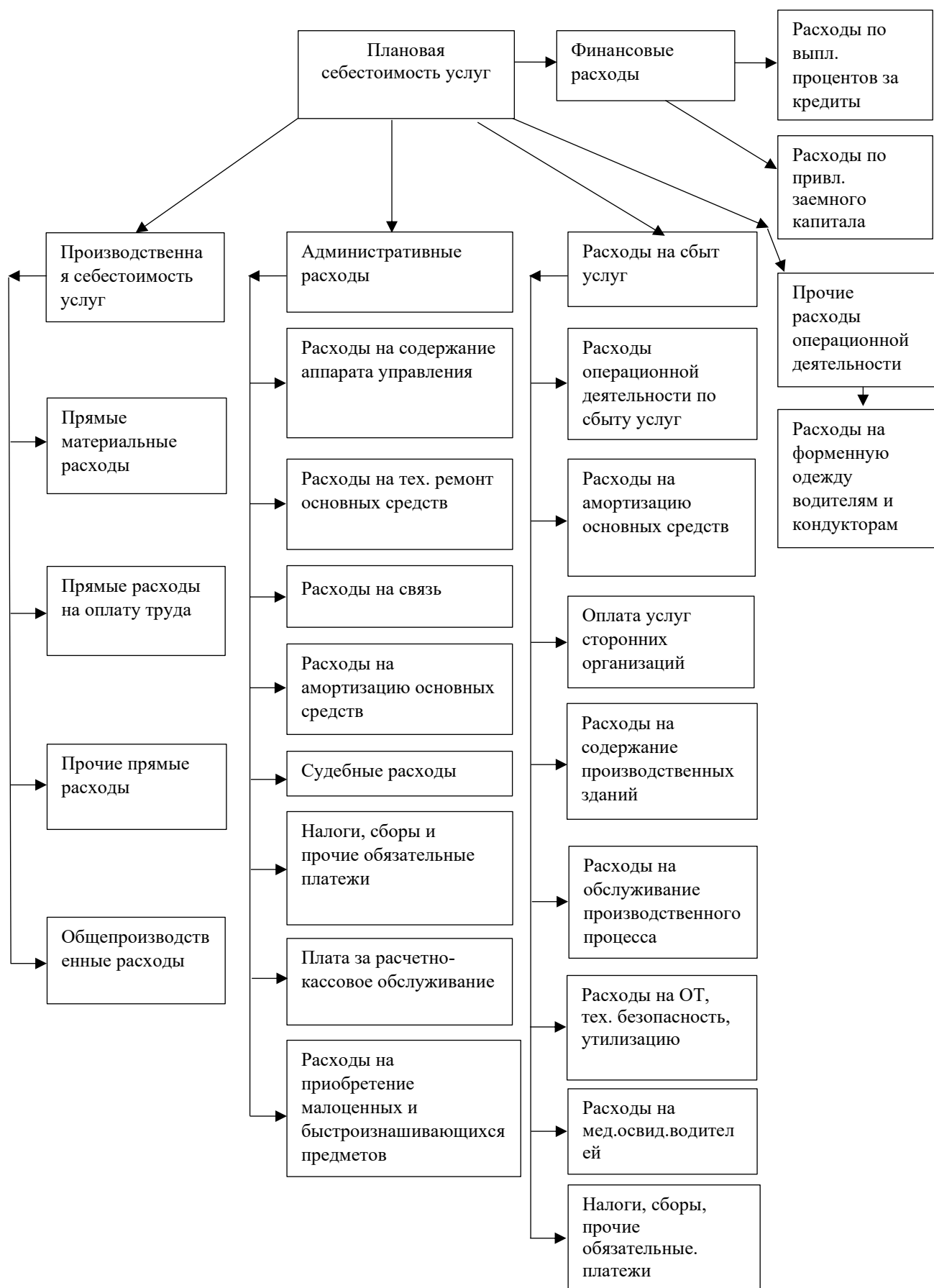


Рисунок 2.16 – Схема расходов предприятий пассажирского транспорта
[составлено автором на основе [80]]

Схема расходов предприятия четко структурирована и показывает, какие составляющие в большей степени влияют на плановую себестоимость услуг, а значит, и на тарифы. Поэтому имеют место факторы, определяющие совершенствование механизма регулирования тарифов, влияющие на себестоимость транспортных услуг и на которые необходимо воздействовать: материально-техническое состояние подвижного состава (износ транспортных средств, от которого зависит степень использования автомобилей как активной части основных средств); факторы, которые определяют размер затрат в связи с организационно-производственной структурой предприятия (наличие материально-технической и ремонтной базы, автоматизация технологических процессов); факторы, которые определяют прямые материальные расходы (стоимость горюче-смазочных материалов, комплектующих и запасных частей); человеческий фактор (степень использования рабочей силы в производстве транспортных услуг, уровень образования специалистов данной сферы); фактор скорости передвижения по маршрутам (наличие выделенных полос движения для пассажирского транспорта, приоритет при пересечении светофорных объектов); фактор финансовых расходов (инвестиции и кредиты); фактор социально-экономической нестабильности в Республике, который обуславливает еще один фактор – платежеспособность населения. Однако все это не является решающим в процессе формирования тарифов. Чаще всего определяющим фактором выступает влияние государственных регулирующих органов, которые используют различные инструменты регулирования тарифов (прямые дотации, фиксация или установление граничного уровня тарифов, налоги, стимулирование отрасли и др.).

Оценивая результативность управления предприятиями пассажирского транспорта, установлено, что ее будут определять такие составляющие, как совершенствование действующего законодательства, информационные ресурсы, техническое состояние основных средств, эффективность использования материально-технических и кадровых ресурсов и обеспечения финансовыми ресурсами.

Проведен анализ показателей, характеризующих влияние положительных и отрицательных процессов на состояние каждого из обозначенных ресурсов и их воздействие на деятельность предприятий. Подготовлены таблицы с расчетами эффективности обеспечения данными ресурсами предприятий пассажирского транспорта.

Предложены факторы влияния на развитие управления предприятиями пассажирского транспорта.

Выводы по главе 2

В результате оценки состояния управления предприятиями пассажирского транспорта в Донецкой Народной Республике можно сделать следующие выводы.

1. Особенностью организационных изменений управления предприятиями пассажирского транспорта является их кадровое обеспечение. Политическая и экономическая ситуация оказывает влияние на востребованность определённых специальностей, отмечается тенденция к снижению численности административного персонала и увеличению пассажиропотока. Некоторые предприятия не могут самостоятельно управлять финансами, потому что дотирование их деятельности и тарифы на услуги регулируются государством. Контроль работы транспорта на маршрутах ведется разрозненно по двум направлениям: со стороны городских администраций и Министерства транспорта. Количество предприятий пассажирского транспорта и их основные средства не отвечают требованиям настоящего времени в связи с большим износом транспортных средств, устаревшей модификацией, а также увеличением пассажиропотока, то есть повышением среднегодовой численности населения и увеличением длины сообщения.

2. В результате исследования эффективности функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта установлено, что количество предприятий в динамике растет и может рассматриваться как положительный процесс по увеличению количества транспортных предприятий. В 2020-2024 гг. отмечена положительная динамика. Однако анализ технико-технологических показателей предприятий пассажирского транспорта позволяет констатировать, что предприятия, работающие на рынке пассажирских автотранспортных услуг более пяти лет, имеют низкие показатели состояния материально-технической базы; те из них, которые имеют достаточно высокие показатели годности основных средств, показывают небольшое использование инвестиционных ресурсов для приобретения основных средств, что также приводит к снижению коэффициента их годности.

3. Анализ обеспеченности системы управления предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики материально-техническими ресурсами показал, что высокий удельный вес обеспеченности материальными ресурсами в расходах может рассматриваться как положительный процесс, то есть большая часть расходов увеличивается и направлена на финансирование материалов и других оборотных средств – они используются для проведения технического обслуживания и текущего ремонта транспортных средств. Коэффициент повышения или снижения самостоятельности содержания предприятий пассажирского транспорта начиная с 2022 г. имеет отрицательную динамику. Динамика финансового состояния на исследуемых предприятиях характеризуется как неблагоприятная.

4. Проведен анализ процессов управления предприятиями на основе таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ и KPI, определен стратегический подход к совершенствованию управления предприятиями пассажирского транспорта. Обобщив слабые и сильные стороны, возможности и угрозы предприятий, используя SNW-анализ, выделяем обобщенную матрицу SWOT-анализа предприятий пассажирского транспорта, касающуюся процессов управления, ориентированных на реализацию качественных транспортных услуг.

Осуществлена выборка предприятий пассажирского транспорта, по которым проведен анализ, определены показатели для выявления тесноты связи между ресурсами.

По результатам SWOT- и PEST-анализа обозначена необходимость корректировки принятия управленческих решений руководством предприятий, определения альтернативных решений. Предложена логическая последовательность принятия управленческих решений и действий для каждого исследуемого предприятия.

5. Оценивая результативность управления предприятиями пассажирского транспорта, установлено, что ее будут определять такие составляющие, как совершенствование действующего законодательства, информационные ресурсы, техническое состояние основных средств, эффективность использования материально-технических и кадровых ресурсов и обеспечения финансовыми ресурсами. Проведен анализ показателей, характеризующих влияние положительных и отрицательных процессов на состояние каждого из обозначенных ресурсов и их воздействие на деятельность предприятий. Подготовлены таблицы с расчетами эффективности обеспечения данными ресурсами предприятий пассажирского транспорта. Осуществлена выборка предприятий пассажирского транспорта, по которым проведен анализ, определены показатели для выявления тесноты связи между ресурсами. В результате проведенных расчетов была выявлена связь между выборкой показателей и объяснена вариация по отношению к деятельности предприятий пассажирского транспорта.

6. Обоснована целесообразность внедрения информационных и цифровых технологий, осуществляющих координацию движения транспортных средств на городских магистралях Республики. В отличие от существующего, это даст возможность увеличить пропускную способность транспортных магистралей городов за счет внедрения интеллектуальных систем управления дорожным движением, что позволит увеличить прибыль, снизить возможные издержки на

предприятиях пассажирского транспорта, поднять эффективность и качество работы всей транспортной системы Республики.

7. Определены критерии, факторы влияния на развитие управления предприятиями пассажирского транспорта, что является необходимым для устойчивого развития предприятий пассажирского транспорта и достижения поставленной цели.

Основные результаты главы опубликованы в научных трудах автора [66; 100; 136; 158; 161].

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ПАССАЖИРСКОГО ТРАНСПОРТА В ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ: НАПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

3.1. Моделирование структуры управления предприятиями пассажирского транспорта в Донецкой Народной Республике

Развитие транспортной отрасли Донецкой Народной Республики должно быть направлено на повышение качества транспортного обслуживания населения, обеспечение безопасности дорожного движения и совершенствование управления производственными системами пассажирского транспорта и тарифной системы.

Основные пути реализации этих направлений заключаются в изучении, разработке и внедрении методов управления предприятиями и совершенствования технического обеспечения участников дорожного движения; изучении пассажиропотоков и транспортной подвижности населения; разработке транспортных схем и схем организации дорожного движения; реализации проектов автоматизированных систем регулирования дорожного движения на территории городов Донецкой Народной Республики; разработке мероприятий по созданию и организации деятельности специализированных предприятий автомобильного транспорта; обеспечении контроля технического состояния транспортных средств; обновлении и модернизации подвижного состава на автотранспортных предприятиях; организации дорожного движения с соблюдением экологической безопасности на магистралях Республики.

Действия транспортных предприятий должны быть согласованными при решении задач, связанных с построением маршрутной сети, проектированием объемов перевозок подвижным составом, планированием деятельности

пассажирского транспорта, составлением расписаний, проведением оперативного контроля и регулированием движения транспортных средств на маршрутах. В связи с этим автором предложен механизм функционирования интегрированной системы управления общественным транспортом на основе ГЛОНАСС как координационного центра пассажирских перевозок. Это позволит обеспечить оперативное исполнение управляющих функций организационного органа в сфере пассажирских перевозок, формировать возможности и координировать работу всех участников рынка пассажирских перевозок, что полностью согласуется с приоритетами, заложенными в городской политике в этом направлении [16, с. 13].

Опытное внедрение с использованием системы ГЛОНАСС в некоторых городах и субъектах России показало, что одним из важнейших методов регулирования транспортного спроса является информационное обеспечение участников пассажирских перевозок. Этот метод должен обеспечить более равномерное распределение транспортных потоков по улично-дорожной сети, осуществлять оперативное управление транспортом с вызовом работников полиции и МЧС, контролировать систему безналичной оплаты проезда с использованием транспортных карт в режиме реального времени [13; 127].

Повышение социально-экономической эффективности и качества услуг пассажирских перевозок невозможны без организации научно обоснованной системы государственного, муниципального и хозяйственного управления транспортом [7, с. 3]. Поэтому адаптация основных процессов системы ГЛОНАСС в имеющуюся автоматизированную систему управления дорожным движением (АСУДД) г. Донецка и их внедрение в работу этой системы приведет к снижению отклонений от графика движения при перевозках пассажиров, сэкономит их свободное время, повысит качество пассажирского обслуживания населения, безопасность пассажирских перевозок, приведет к снижению их себестоимости, а значит, снизит социальную напряженность. Модернизация автобусного парка Республики и его инфраструктуры, разработка законодательных актов, пересмотр движения транспорта на маршрутах, внедрение в систему управления пассажирским транспортом новой структуры управления, занимающейся всеми

вопросами, касающимися управления движением транспорта и транспортного строительства, приведет к значительному повышению качества оказываемых услуг и ожидаемому экономическому эффекту [129; 130; 176].

Показатели качества пассажирских перевозок находятся в прямой зависимости от совершенствования системы управления дорожным движением. Качество автобусных перевозок достигается скоростью передвижения по маршруту, экономичностью, комфортностью, доступностью транспортных средств на маршрутах, информационным обслуживанием и безопасностью (рисунок 3.1). Это может быть достигнуто при обеспечении всех предприятий новейшим подвижным составом, использованием передовых информационных технологий. Исследования показали, что в среднем на стандартных маршрутных пассажирских автотранспортных предприятиях существуют два вида услуг: работа на маршрутах, которые утверждаются городской администрацией, и ряд дополнительных услуг (индивидуальная аренда транспорта вместе с водителем, доставка сотрудников на рабочие места, перевозка детей к местам отдыха и обратно и др.). Следует отметить, что работа на маршрутах занимает большую часть от всех видов услуг – 87%, и только 13% – это дополнительные виды услуг. В связи с этим основную прибыль предприятие получает от работы на маршрутах.

В исследовании указывалось, что поток транспорта не является простейшим – движение осуществляется группами, которые формируются в период горения зеленого сигнала светофора. Поэтому необходимо разработать более адекватную модель движения транспорта.

Автором диссертационной работы разработана математическая модель оптимизации дорожного движения в районе интеллектуального светофорного объекта (Приложение И). В процессе моделирования структуры управления предприятиями пассажирского транспорта в Донецкой Народной Республике оптимизация дорожно-транспортной структуры является относительно самостоятельным заданием и причисляется к вопросам повышения экономической стабильности предприятий, регулирования тарифов на пассажирские перевозки, а также к вопросам безопасности дорожного движения.

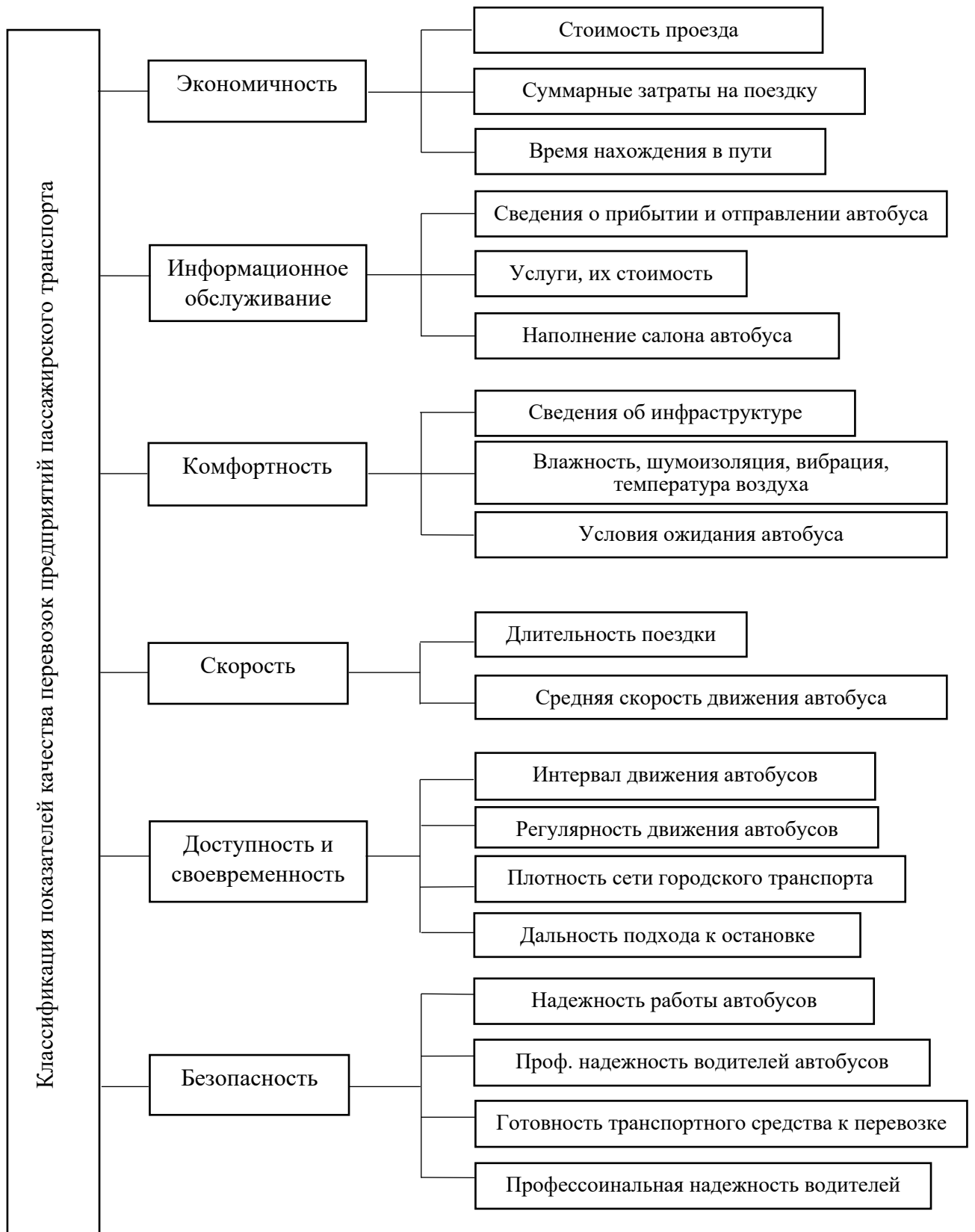


Рисунок 3.1 – Классификация показателей качества пассажирских автобусных перевозок [составлено автором на основе [100; 104; 125]]

Оптимизацию возможно осуществить методами транспортной логистики. При этом необходимо внедрение в транспортную инфраструктуру современных автоматизированных систем, информационных технологий и использование выделенных полос движения для пассажирского транспорта. Если плотность маршрутной сети не позволяет выделить полосы движения для пассажирского транспорта на протяжении всего маршрута, то их необходимо оборудовать на подъездах к интеллектуальным светофорным объектам. Для расширенного обновления дорожно-транспортной сети, оснащения ее светофорным оборудованием необходимы капитальные инвестиции. Оптимизация движения автобусных маршрутов имеет как экономическое, так и социальное значение [177-181].

Ниже будет рассмотрена деятельность предприятий пассажирского транспорта, реализующего рейсовые городские пассажирские перевозки. Через N обозначено количество автобусов предприятия, обеспечивающих маршрут. Тогда $X = \{x_i, i = \overline{1, N}\}$ – множество автобусов, реализующих пассажирские перевозки по маршруту.

Для определения эффективности реализации проекта по оптимизации дорожно-транспортной структуры необходимо рассчитать в первую очередь экономию времени, затрачиваемого на один рейс выбранного маршрута.

1) время передвижения i -го автобуса по маршруту за один рейс можно представить в виде суммы:

$$Tn_i = T_i + Tc\vartheta_i + Tn_i + Tn\vartheta_i, \quad (3.1)$$

где: Tn_i – общее время движения по маршруту (час.);

T_i – время движения по маршруту без учета простоя (час.);

$Tc\vartheta_i$ – время простоя на светофорных объектах (час.);

Tn_i – время простоя в «пробках» (час.);

$Tn\vartheta_i$ – общее время посадки, высадки пассажиров (час.).

2) время простоя i -го автобуса на светофорных объектах, размещенных на маршруте:

$$T_{свi} = (S \times f) \times r , \quad (3.2)$$

где: S – количество светофорных объектов на маршруте;

f – длительность фазы переключения светофорного объекта (час.);

r – коэффициент проезда автобуса на зеленый сигнал светофора без ожидания, который можно рассчитать по формуле:

$$r = \frac{Sn p_i}{S} , \quad (3.3)$$

где: S – количество светофорных объектов на маршруте.

$Sn p_i$ – количество светофорных объектов, на которых i -й маршрутный автобус простаивает, ожидая разрешающего сигнала светофора.

3) количество рейсов, совершаемых i -м рейсовым автобусом в обычном режиме за один рабочий день (P_{κ_i}), рассчитываем по формуле:

$$P_{\kappa_i} = \frac{Tp_i - Tob_i}{Tn_i} , \quad (3.4)$$

где: Tp_i – время работы автобуса на маршруте за смену;

Tob_i – обеденное время;

Tn_i – общее время движения по маршруту.

После оборудования выделенной полосы и установки светофорных объектов с контроллерами приоритета движения проезд светофорных объектов транспортом общего пользования будет осуществляться без простоя, кроме того, время простоя в автомобильных «пробках» сократится до минимума. При приближении транспорта общего пользования к светофорному объекту сигнал через терминал, находящийся на борту маршрутного автобуса, поступает в Центр управления дорожным движением и Центр обработки информации о дорожном движении по спутниковой связи или через телекоммуникационную систему (GPS, ГЛОНАСС). Также могут быть использованы датчики, встроенные в дорожное полотно. После поступления сигнала от бортового терминала ЦУДД предоставляет данные в режиме реального времени контроллеру приоритета движения, встроенному в интеллектуальную коробку, которая подключена к светофорным объектам. После обработки информации контроллером, управляющий сигнал поступает на

светофорный объект. Загорается зеленый сигнал, общественный транспорт на светофоре не задерживается (см. рис. 3.3). Отсюда следует, что время прохождения автобуса по маршруту будет сокращено.

4) время прохождения j -го рейса ($j = 1, \dots, P_{\kappa_i}$) i -м автобусом по маршруту с учётом автоматизированного управления работой светофорных объектов и наличия выделенной полосы составит:

$$T_{c_i} = T_i + T_{пв_i}, \quad (3.5)$$

где: T_{c_i} – сокращенное время прохождения автобуса по маршруту;

T_i – время движения по маршруту;

$T_{пв_i}$ – общее время посадки, высадки пассажиров.

5) количество рейсов (P_{κ_i}), совершаемых i -м автобусом за один рабочий день с учётом работы автоматизированной системы управления, увеличится:

$$P_{\kappa_i} = \frac{T_{p_i} - T_{об_i}}{T_{c_i}}. \quad (3.6)$$

6) таким образом, дополнительное количество рейсов (ΔP_i) i -го автобуса на маршруте составит:

$$\Delta P_i = P_{\kappa_i} - P_{\kappa_i}. \quad (3.7)$$

7) экономический эффект транспортного предприятия будет достигаться за счет увеличения средней скорости передвижения транспорта общего пользования по маршруту, т.е. за счет увеличения количества рейсов, осуществляемых единицей автомобильного парка, а значит, и увеличения потока пассажиров.

Количество дополнительно перевезенных пассажиров i -м маршрутным автобусом за один рабочий день ($\Delta \Pi n_i$) составит:

$$\Delta \Pi n_i = \Delta P_i \cdot \Pi в_i \cdot K_{з_i}, \quad (3.8)$$

где: $\Pi в_i$ – номинальная вместимость i -го автобуса;

$K_{з_i}$ – средний коэффициент загрузки j -го рейса автобусов маршрута. При этом рейс характеризуется интенсивностью пассажиропотока и зависит от периода прохождения маршрута (t), то есть $j=j(t)$.

Здесь средний коэффициент загрузки j -го рейса рассчитывается:

$$Kz_j = \frac{\sum_{i=1}^{N_j} Kz_{ij}}{N_j}, \quad j = \overline{1, P_{KH_i}}, \quad (3.9)$$

где: Kz_{ij} – коэффициент загрузки i -го маршрутного автомобильного транспортного средства на j -м рейсе;

N_j – количество автобусов j -го рейса, находящихся на маршруте в период времени t .

В свою очередь, коэффициент загрузки i -го автобуса на j -м рейсе рассчитывается по формуле:

$$Kz_{ij} = \frac{\Pi n_{ij}}{\Pi \theta_i}, \quad (3.10)$$

где: Πn_{ij} – количество перевезенных пассажиров за j -й рейс i -м автобусом (пас.).

8) количество дополнительно перевезенных пассажиров всеми маршрутными автобусами с учетом работы ГЛОНАСС за один рабочий день:

$$\Delta \Pi n = \sum_{i=1}^N \Delta \Pi n_i. \quad (3.11)$$

9) объем дополнительных денежных поступлений (Rp_k) транспортному предприятию за счет внедрения автоматизированной системы на основе ГЛОНАСС на одном маршруте за k -й год ее эксплуатации можно рассчитать по формуле:

$$Rp_k = \Delta \Pi n \times A \times 365, \quad (3.12)$$

где: A – тариф на городских автобусных маршрутах общего пользования, которые осуществляются в режиме маршрутного такси и в обычном режиме движения (руб./пас) и рассчитывается по формуле:

$$A = (C + \Pi) / Q, \quad (3.13)$$

где:

C – плановая себестоимость услуг (руб.);

Π – плановая прибыль (рос. руб.);

Q – запланированный на год объем перевозок (пас), обосновывается

перевозчиками с опорой на фактические показатели работы или по результатам обследования пассажиропотоков [80].

Параметры экономической целесообразности воспроизведения услуг пассажирского автомобильного транспорта могут быть определены со стороны предприятия и потребителя услуг – пассажира, которые создают формулу предложения и спроса. Со стороны предприятия предельным является необходимая сумма капитальных инвестиций.

10) для внедрения в транспортную инфраструктуру маршрута движения пассажирского транспорта современных автоматизированных систем, информационных технологий и обустройства выделенных полос движения для пассажирского транспорта необходимы стартовые инвестиции:

$$IC = Y + N + Z + R + \beta a, \quad (3.14)$$

где: IC – стартовые инвестиции;

Y – стоимость бортовых терминалов;

N – стоимость оборудования выделенных полос движения общественного транспорта;

Z – стоимость интеллектуальных коробок с контроллером приоритета движения;

βa – стоимость оборудования ЦУДД.

11) общая сумма инвестиций (I), вложенных в проект за t лет номинального срока эксплуатации оборудования интеллектуальных светофорных объектов складывается из:

стартовых инвестиций (IC);

оплаты труда работников, затраченного на первоначальную модернизацию дорожных полос и установку оборудования (W), и ежегодной оплаты труда операторов ЦУДД и обслуживающего персонала (W_j);

ежегодных дополнительных инвестиций, на размер которых влияют изменения стоимости сменных расходных материалов с учетом инфляции, инновационные усовершенствования самого оборудования с целью улучшения его качественных показателей и прочие стохастические факторы. То есть

$$I = IC + W + \sum_{j=1}^m \frac{I_j + W_j}{(1+i)^j}, \quad (3.15)$$

где: I_j – годовые инвестиции в течение m лет;

i – дисконтная ставка.

12) для экономической оценки инвестиционного проекта можно воспользоваться методом расчета чистого дисконтированного дохода:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{Rp_k}{(1+i)^k} - I = \sum_{k=1}^n \frac{Rp_k}{(1+i)^k} - \left(IC + W + \sum_{j=1}^m \frac{I_j + W_j}{(1+i)^j} \right), \quad (3.16)$$

где: NPV – дисконтированный доход;

n – период расчета;

Rp_k – годовые дополнительные денежные поступления в течение n лет.

Положительное значение дисконтированного дохода ($NPV > 0$) гарантирует положительный экономический эффект предложенной инновации.

Период окупаемости всех затрат на маршруте движения – дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP), определяется как минимальное значение n , при котором будет выполняться неравенство:

$$\sum_{k=1}^n \frac{Rp_k}{(1+i)^k} \geq IC + W + \sum_{j=1}^m \frac{I_j + W_j}{(1+i)^j}. \quad (3.17)$$

В результате расчетов было определено, что при соблюдении рекомендованных условий количество рейсов увеличилось приблизительно до 9 (9,3 рейса), что на 25% повышает экономическую эффективность пассажирских перевозок на данном маршруте (таблица 3.1).

Отсюда следует, что для достижения экономической эффективности работы транспортных предприятий необходимо увеличение скорости передвижения пассажирского транспорта по маршруту следования, для чего необходимо внедрение в транспортную инфраструктуру маршрута движения пассажирского транспорта современных автоматизированных систем, информационных технологий и обустройство выделенных полос движения для пассажирского транспорта. Но для этого необходимы стартовые инвестиции.

Таблица 3.1 – Параметры оптимизации дорожного движения на светофорном объекте

Показатели работы					
время движения по маршруту без учета простоя, мин	время простоя на светофорных объектах, мин	время простоя в «пробках», мин	время посадки, высадки пассажиров, мин	общее время движения по маршруту, мин	рейсов, совершаемых <i>i</i> -м автобусом за один рабочий день
в обычном режиме, мин.					
14,7	13,3	3	30	61	7
при оптимизации дорожного движения, мин.					
14,7	0	0	30	45	9,3

Моделирование оптимизации дорожного движения обеспечит решение определенных задач, связанных с развитием управления предприятиями пассажирского транспорта с целью достижения их социально-экономической эффективности, что позволит устранить ряд имеющихся недостатков. В результате это приведет к положительным финансово-экономическим изменениям и, как следствие, значительному увеличению коэффициента годности материально-технической базы предприятий.

Проведенная автором во второй главе диссертации оценка состояния управления предприятиями пассажирского транспорта в Донецкой Народной Республике, позволила обобщить показатели исследуемых предприятий с использованием SNW-анализа и систематизировать слабые и сильные стороны предприятий пассажирского транспорта на персонифицированном уровне. Что даст возможность для реализации качественных услуг, стабилизации и развития предприятий пассажирского транспорта (таблица 3.2).

Исходя из параметров, описанных в таблице 3.2, с помощью SNW-анализа был систематизирован и ряд внутренних параметров, которые влияют на процессы управления предприятиями пассажирского транспорта, (таблица 3.3).

На основании приведенных возможностей (таблица 3.3) для предприятий пассажирского транспорта на персонифицированном уровне в части реализации качественных услуг и возможности стабилизации и развития выделены значимые факторы влияния.

Таблица 3.2 – Слабые и сильные стороны предприятий пассажирского транспорта на персонифицированном уровне в части реализации качественных услуг и возможности стабилизации и развития [составлено автором на основе [42; 46; 56; 57; 93; 98]]

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны, угрозы
Маркетинг	Качество обслуживания; индивидуальный подход к каждому частному случаю и конкретному клиенту, инновационные решения, возможность привлекать клиентов и занимать конкурентоспособную долю в занимаемом сегменте рынка; имидж и управленческая деятельность предприятий пассажирского транспорта.	Отсутствие гибкой ценовой политики; отсутствие анализа цен конкурентов; несоответствие платёжеспособному спросу на перевозки.
Техника и технологии	Обеспечение безопасности пассажирских перевозок; ориентация на высокое качество оказываемых транспортных услуг; анализ движения пассажирского транспорта; распределение пассажиропотока по видам транспортных средств.	Возможные задержки транспортных средств на маршруте, связанные с техническим состоянием; недостаточное количество транспорта на маршруте.
Человеческие ресурсы	Квалифицированный научно-производственный состав; заинтересованность в развитии транспортной отрасли и топ-менеджеров; контроль при работе на маршрутах.	Потеря квалифицированного персонала в связи с низкой мотивацией; низкая квалификация водителей.
Экономика	Снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; внедрение современных информационных технологий.	Снижение качества управления предприятием; низкое техническое состояние пассажирского транспорта; низкие показатели собственного оборотного капитала.
Информационные ресурсы	Наличие транспортных средств и остановок, оборудованных средствами информирования граждан; обеспеченность системы управления предприятиями пассажирского транспорта нормативными правовыми актами и распорядительными документами.	Отсутствие информационных технологий; несоответствие распорядительных документов существующим процессам управления; недостаточное количество нормативных правовых актов в системе пассажирских перевозок.

С помощью SNW-анализа были обозначены сильные и слабые параметры, оказывающие влияние на процессы управления на предприятиях пассажирского транспорта в части реализации качественных транспортных услуг.

Таблица 3.3 – Анализ внутренних факторов (SNW-анализ) предприятий пассажирского транспорта в части реализации основных видов услуг [составлено автором на основе [41; 42; 46; 57; 93; 98]]

Параметры предприятия	S	N	W
Работы с клиентской базой и внесение в неё данных			+
Наличие систем мониторинга	+		
Развитие научно-производственной базы и исследовательская работа предприятия	+		
Наличие рыночных исследований и стратегии развития	+		
Наличие обновляемой базы клиентов	+		
Переменная ценовая стратегия			+
Наличие сайта предприятия		+	
Положительная репутация	+		
Ориентация на высокое качество услуг	+		
Квалифицированный персонал	+		
Интерес топ-менеджмента в расширении и развитии предприятия	+		
Снижение расходов за счёт инновационного подхода	+		
Зависимость от внешних компаний поставщиков материалов и запасных частей		+	
Отсутствие собственных средств, необходимых для формирования мотивационного фонда			+
Недостаток долгосрочных финансовых инвестиций		+	
Отсутствие внутренней методики комплексной оценки инновационной деятельности предприятия			+

Выделенные параметры были положены в основу сильных и слабых сторон SWOT-анализа предприятий пассажирского транспорта, касающихся процессов управления по реализации качественных транспортных услуг (таблица 3.4). Обобщив слабые и сильные стороны, возможности и угрозы предприятий, используя SNW-анализ и исходя из параметров, описанных в таблице 3.3, выделяем обобщенную матрицу SWOT-анализа предприятий пассажирского транспорта, касающуюся процессов управления, ориентированных на реализацию качественных транспортных услуг (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – SWOT-анализ процессов управления предприятиями пассажирского транспорта по реализации качественных транспортных услуг составлено автором на основе [42; 46; 57; 92-94; 98]

Сильные: положительная репутация предприятия на рынке пассажирских перевозок; ориентация на более высокое качество предоставления услуг; снижение расходов за счёт внедрения инновационных методов движения на маршрутах; заинтересованность топ-менеджмента в совершенствовании предприятия; сплочённый управленческий состав предприятия; наличие ресурсной базы, способствующей совершенствованию предприятия.	Слабые: отсутствие средств для внедрения в инновационные технологии; низкая квалификация персонала предприятия пассажирского транспорта при реализации услуг, отсутствие гибкой ценовой политики; отсутствие методов оценки новых направлений информационно-коммуникационной деятельности внутри предприятия пассажирского транспорта; недостаточная мотивация рабочих и служащих предприятия.
Возможности: применение научных разработок для обеспечения экономического роста предприятия пассажирского транспорта; внедрение новейших инновационных методов с целью технологического развития в сфере технического обслуживания транспортных средств; повышение требований к образованию менеджеров, служащих и рабочих предприятия.	Угрозы: принятие новых законопроектов в сфере транспортных перевозок; ухудшение международной обстановки, ожидание снижения благосостояния клиентов пассажирских перевозок; возможные неблагоприятные инфляционные процессы; вмешательство органов государственной и муниципальной власти в деятельность предприятия пассажирского транспорта; международные санкции против России.

По результатам SWOT- и PEST-анализа обозначена необходимость корректировки принятия управленческих решений руководством предприятий, определения альтернативных решений (таблица 3.5).

Исследуя работу предприятий пассажирского транспорта путем сравнения результатов работы с учетом параметров и ресурсов различных предприятий, используя инструмент SNW-анализа, обозначены их слабые и сильные стороны для SWOT-анализа по реализации качественных услуг и возможности стабилизации и развития предприятий пассажирского транспорта (таблица 3.2). Параметры были выделены в результате анализа финансово-экономических показателей, указанных в годовом отчёте предприятий пассажирского транспорта.

Таблица 3.5 – Развёрнутая матрица четырёхпольного анализа SWOT в рамках программы организационных изменений для предприятий пассажирского транспорта [составлено автором на основе [42; 46; 57; 98]]

(СИБ) Усиление позиции на рынке пассажирских перевозок, усиление маркетинга, контроль над конкурирующими предприятиями, улучшение качества обслуживания, повышение квалификации менеджеров, рабочих и служащих предприятий, в результате чего будут обеспечены стабильность и интенсивный рост экономического состояния предприятий пассажирского транспорта.	(СИУ) Расширение предприятия путем слияния двух и более автопарков, создание совместного предприятия – экономический рост за счёт слияния с сильными партнерами, внедрение в систему управления новой структуры управления
(СЛВ) Диверсификация и интеграция Расширение процессов обслуживания за счет внедрения инновационных технологий. Интеграция в процесс оказания новых услуг, повышающих качество обслуживания, разработка новых маршрутов движения, внедрение автоматизированных систем управления предприятием.	(СЛУ) Выдвижение новых, более успешных, проектов. Разработка перспективных методов управления для получения быстрых доходов и экономического роста предприятия.

Таким образом, стратегический подход к оценке процессов управления предприятиями пассажирского транспорта основывается на комплексном применении таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ. Это позволило выявить недостатки в рамках реализации управленческих решений, принимаемых руководством предприятий пассажирского транспорта, а именно: отсутствие средств для внедрения инновационных технологий; низкая квалификация персонала предприятия пассажирского транспорта при реализации услуг, отсутствие гибкой ценовой политики; отсутствие методов оценки новых направлений информационно-коммуникационной деятельности внутри предприятия пассажирского транспорта; недостаточная мотивация рабочих и служащих предприятия. Кроме того, с развитием предприятия меняются и требования к его персоналу, поэтому руководство должно ставить новые цели и закрывать устаревшие направления.

А в рамках реализации управленческих решений, принимаемых на уровне Министерства транспорта ДНР, необходимо анализировать цели по

количественным и качественным показателям (объёмы перевозок пассажиров, количество жалоб на качество услуг, оказываемых предприятиями пассажирского транспорта); реализация указанных показателей находится в прямой зависимости от структуры управления. Проанализировав отрицательные и положительные стороны структур управления предприятиями пассажирского транспорта, автор предлагает объединенную модель структуры управления предприятиями пассажирского транспорта, которая будет отвечать всем требованиям и условиям современных вызовов (рисунок 3.2).

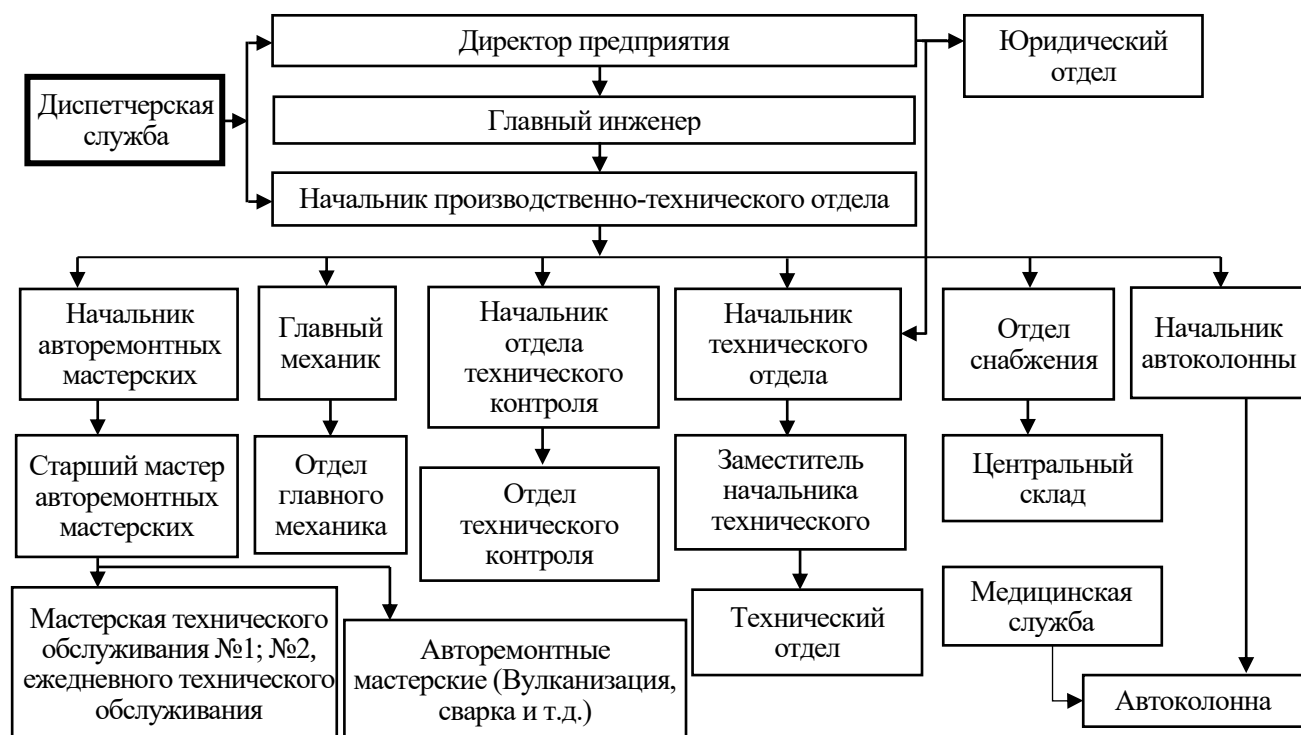


Рисунок 3.2 – Адаптивная модель структуры управления предприятиями пассажирского транспорта [составлено автором на основе [42; 46; 57; 98]]

Услуги предприятий пассажирского транспорта являются специфическими, они одновременно могут являться материальными и нематериальными, процесс принятия управленческих решений представлен на рисунке 3.3. На предприятиях принятие управленческих решений может существенно отличаться, и как результат – иметь разную экономическую и управленческую эффективность. На основании проведенных исследований были определены слабые и сильные

стороны предприятий, это позволило разработать концептуальную схему управленческих решений на фоне ресурсных ограничений, адаптировать деятельность предприятий к факторам макро- и микроокружения, повышая эффективность их деятельности.

Кроме того, на действия топ-менеджеров могут оказывать влияние внешние и внутренние факторы окружения предприятий. Решения управленческого персонала касаются, в основном, выполнения его базовых возможностей. Это, прежде всего, принципы и методы управления, обновленные технологии, замена оборудования, совершенствование механизма пассажирских перевозок.

Решения принимаются в том числе на основании метода экспертных оценок, а также с опорой на результаты плановых проверок состояния основных средств. Управленческие решения проводятся в три этапа: определение альтернатив, выбор наилучшей альтернативы и принятие решения. Прежде всего, директор предприятия пассажирского транспорта должен владеть ситуацией о состоянии основных материальных средств, наличии ремонтных ресурсов и сроках выполнения работ, о которых он докладывает на производственном совещании. Далее менеджеры предприятия определяют альтернативы и должны выбрать наилучшую. Решение принимают менеджеры всех направлений методом экспертных оценок. Готовится распоряжение и техническое задание (рисунок 3.3).

Правильность решения подтверждается только после того, как оно будет реализовано. Процесс решения проблемы выбором альтернативы не заканчивается.

Решение должно быть реализовано, только тогда будет получена выгода из определенной возможности.

После этого техническое задание согласовывается директором предприятия с главным инженером, бухгалтерией, отделом кадров, юридическим отделом. Прогнозирование и оценка результатов – это следующий этап управленческого решения. Решение на основе экспертных оценок, принятое на предприятии, оказывается достаточно эффективным, но времени на его принятие уходит слишком много, что в итоге может привести к отрицательному результату по решаемой проблеме.



Рисунок 3.3 – Функционально – методологическая схема принятия управленческих решений на предприятиях пассажирского транспорта [составлено автором]

Эффективность принятия решения зависит от реализации. Качественное решение не может быть обесценено, если процесс реализации организован неудовлетворительно: нарушение сроков, слабый контроль и плохая организация – причины, в результате которых эффект решения примерно на 25% ниже ожидаемого.

Исследования в области повышения эффективности предприятий пассажирского транспорта не раскрывают те проблемы, которые возникают в условиях современных вызовов. Поэтому при анализе ситуации используются и

служебные материалы, определяющие экономическую эффективность и безопасность на предприятиях пассажирского транспорта. Деятельность управляющих структур на предприятиях пассажирского транспорта оценивается по уровню качества принимаемых ими решений. Поэтому деятельность предприятий определяется правильностью управленческих решений и их качеством. После окончания запланированного периода по оценке ситуации можно определить правильность принятых решений и саму сущность менеджмента.

Процесс принятия управленческого решения основывается на достоверности получаемой информации и сокращении неопределенных моментов по запланированным задачам. Низкое техническое состояние пассажирского транспорта, недостаточный уровень квалификации рабочих, служащих и менеджеров предприятий – все это повышает уровень аварийности. Значит, принятие управленческого решения может быть связано с различными процессами, информационными в том числе. Информационное обеспечение принятия решения способствует повышению эффективности управленческих решений и возможности добиться положительных результатов. Кроме того, все управление должно быть сосредоточено в «одних руках», что позволит менеджерам оперативно реагировать и принимать решения при возникновении критических ситуаций. Поэтому актуальность используемых инструментов и механизмов менеджмента возрастает.

3.2. Формирование конструктивной структурно-логистической модели управления предприятиями пассажирского транспорта

Подразделения, связанные с транспортным обеспечением, транспортной логистикой, управлением движением транспорта и дорожным строительством, в администрации городского округа Донецк подчинены разным департаментам, т.е.

разрозненны, что ведет к увеличению сроков прохождения команд и решения поставленных задач. Все элементы участия государственных структур в развитии органов управления предприятиями пассажирского транспорта должны быть взаимосвязаны, и эффективность от полученных результатов будет тем больше, чем больше эта связь. В г. Донецке в настоящее время действует 30 диспетчерских станций коммунального предприятия «Донецкэлектроавтотранс» (КП «ДЭАТ»), осуществляющих контроль движения городского пассажирского транспорта, 14 из которых осуществляют контроль автобусов, 16 – трамваев, троллейбусов и автобусов большой вместимости и подчиняются департаменту экономики и транспорта. Автоматизированная система управления дорожным движением и коммунальное предприятие «Дорожное ремонтно-строительное управление» (КП «ДРСУ») подчиняется департаменту благоустройства и социального обслуживания (рисунок 3.4).

Для улучшения количественных и качественных показателей принятия управленческих решений необходима реорганизация управленческой модели предприятий и структуры управления в рамках администрации городского округа Донецк. Автор предлагает объединить ряд разрозненных отделов и управлений, занимающихся транспортным обеспечением, логистикой, управлением движения и дорожным строительством, но подчиненных разным департаментам, в единое Управление логистики и транспортного обеспечения с переподчинением Департаменту экономики и транспорта (рисунок 3.5). Такая централизация позволит оптимизировать управленческие процессы, устранив дублирование функций и улучшив координацию между подразделениями. Это приведет к повышению эффективности транспортной системы за счет синергетического эффекта, более рационального распределения ресурсов и улучшения качества транспортных услуг. Кроме того, единая структура усилит контроль и прозрачность управления, упростит мониторинг работы отрасли, повысит ответственность должностных лиц и снизит коррупционные риски. Реорганизация также позволит сократить бюджетные расходы за счет ликвидации избыточных административных звеньев, а высвобожденные средства можно будет направить на

развитие инфраструктуры. Упростится взаимодействие с перевозчиками, инвесторами и населением, что повысит удовлетворенность качеством транспортных услуг. Новая модель управления повысит адаптивность отрасли к современным вызовам, включая внедрение цифровых технологий и реагирование на изменяющиеся экономические условия.



Рисунок 3.4 – Существующая структура департаментов, участвующих в транспортном обеспечении и транспортной логистике

В перспективе предложенная структура может стать основой для создания единого транспортного оператора, способного эффективно координировать работу всего пассажирского транспорта города. Таким образом, реорганизация не только повысит эффективность управления транспортными предприятиями, но и окажет положительное влияние на экономику и качество жизни в городском округе Донецк (рисунок 3.6). В состав управления рекомендуется ввести следующие отделы: оперативно-распорядительный, который будет заниматься техническим и технологическим сопровождением автоматизированных систем на транспорте и другими вопросами, связанными с транспортной логистикой; дорожного и путевого хозяйства – строительство и ремонт дорог и дорожной инфраструктуры; отдел бухгалтерского учета и хозяйственной деятельности, осуществляющий

контроль финансовой и хозяйственной деятельности; отдел правового регулирования – решает вопросы правового урегулирования и внедрения нормативных актов, регламентирующих работу транспортных предприятий и организаций, а также юридических и физических лиц; отдел методологии – осуществляет анализ и обработку всей поступающей информации для принятия решения и доклада руководству [45].

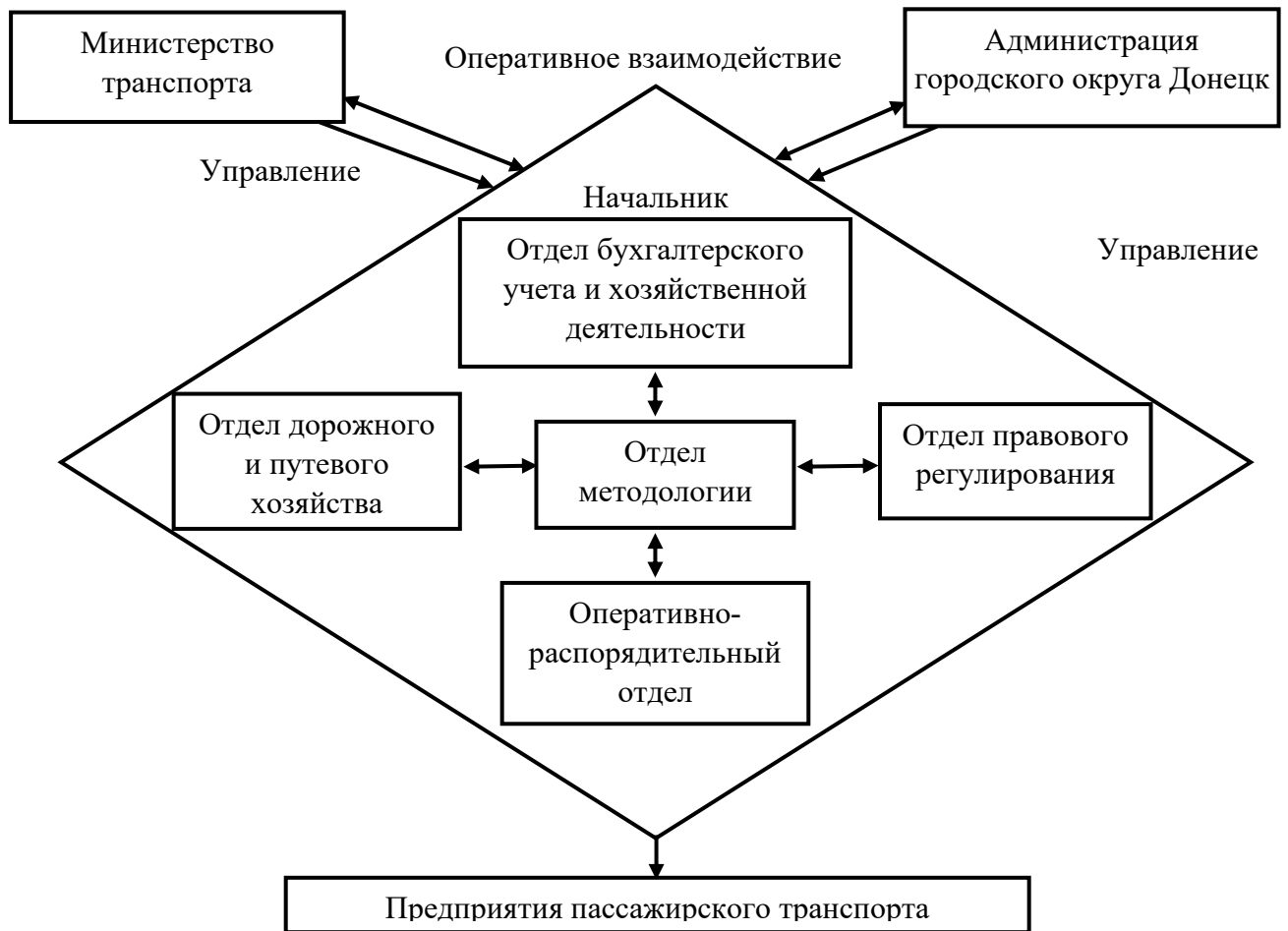


Рисунок 3.5 – Функциональная схема управления логистики и транспортного обеспечения [составлено автором]

Применение инструментов стратегического менеджмента и создание формализованной системы стратегического управления позволили не только систематизировать процесс принятия решений, но и обеспечить долгосрочную устойчивость организации за счет четкого определения целей, приоритетов и

механизмов их достижения. Разработка маркетинговой информационной системы способствовала более глубокому анализу рыночной среды, выявлению ключевых тенденций и своевременному реагированию на изменения потребительских предпочтений, что в свою очередь повысило точность прогнозирования спроса и адаптивность бизнес-процессов.

Активное изучение нужд, потребностей и запросов потребителей обеспечило формирование клиентоориентированного подхода, что не только усилило лояльность целевой аудитории, но и позволило выявить новые направления развития и нишевые рыночные возможности. Вовлечение персонала в процесс преобразований создало условия для повышения мотивации сотрудников, снижения сопротивления изменениям и формирования корпоративной культуры, ориентированной на постоянное совершенствование. В результате предложенные меры по увязке рыночных потребностей и организационных изменений сформировали целостную систему управления, которая не только повышает операционную эффективность, но и усиливает конкурентные преимущества организации за счет гибкости, инновационности и способности быстро адаптироваться к динамике внешней среды (рисунки 3.7-3.10).

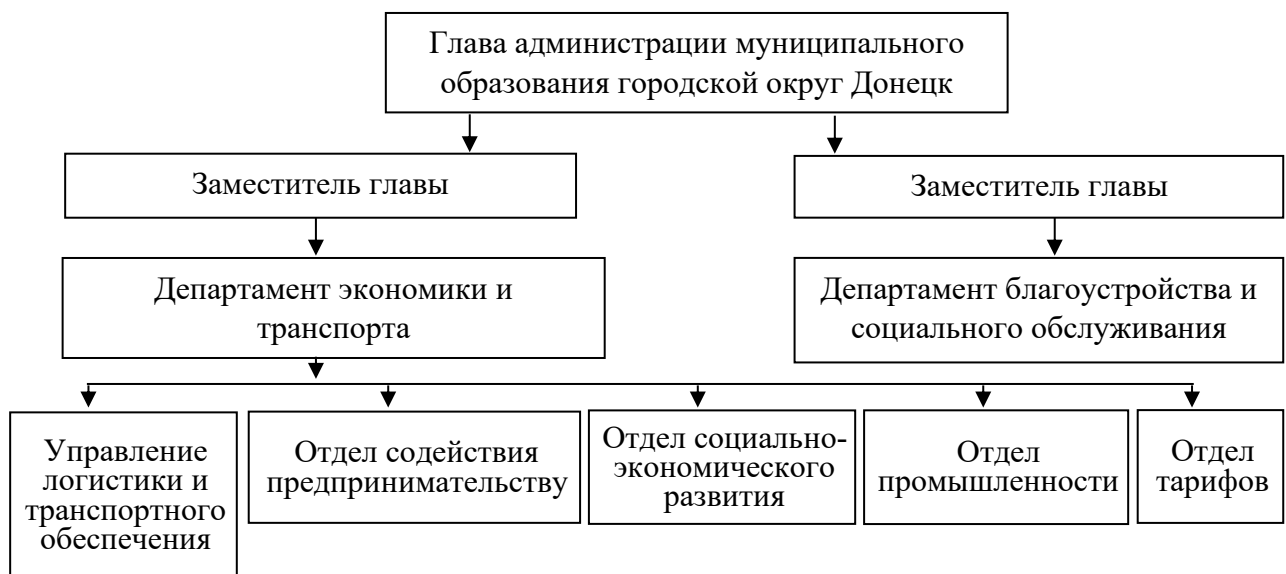
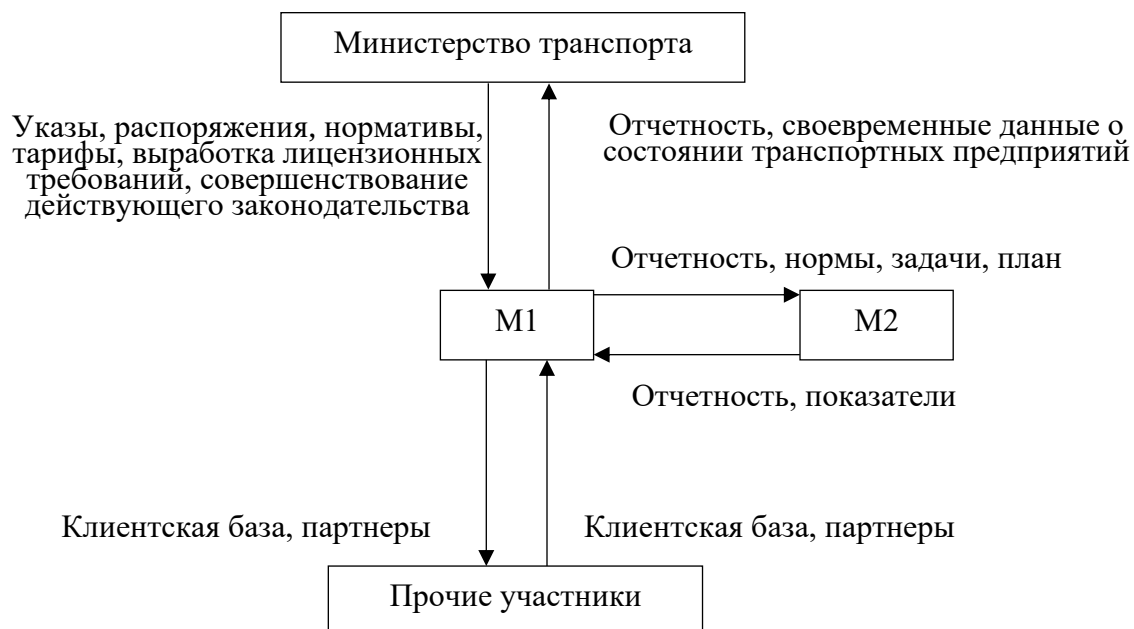


Рисунок 3.6 – Усовершенствованная структура департаментов, участвующих в транспортном обеспечении и транспортной логистике (авторский подход)

Если структурные подразделения Министерства транспорта систематизируют мониторинг отчетности транспортных предприятий, усилят аналитическую обработку данных о принятых управленческих решениях и обеспечат более тесное взаимодействие с участниками перевозочного процесса, то это позволит: повысить обоснованность разрабатываемых законов и нормативных актов, ускорить адаптацию законодательной базы к текущим вызовам отрасли, улучшить координацию реализации государственной транспортной политики, повысить эффективность стратегического планирования за счет своевременной корректировки транспортной стратегии на основе актуальных данных. (рисунок 3.7).

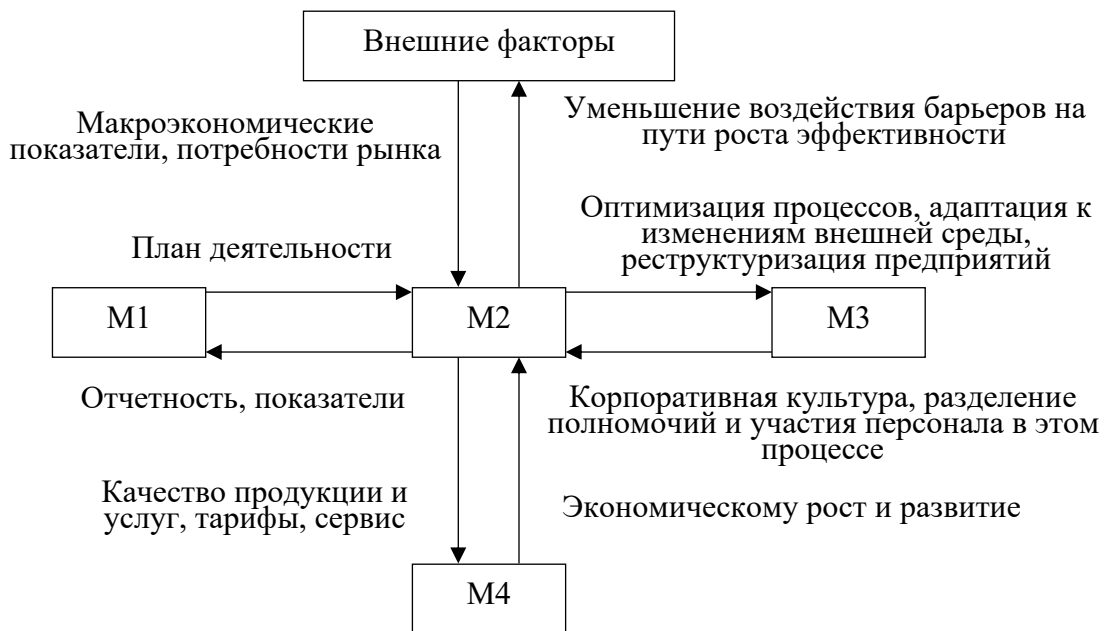


M1 – информационных потоков между участниками перевозочного процесса;
 M2 – формирования управленческих решений на предприятиях пассажирского транспорта и их реализация;

Рисунок 3.7 – Схема информационных потоков между участниками перевозочного процесса

Формируя управленческие решения менеджеры предприятий пассажирского транспорта изучают информацию, поступающую от участников перевозочного

процесса и в целях уменьшения воздействия барьеров на пути роста эффективности предлагают план деятельности, который может включать в себя и оптимизацию процессов, адаптацию к изменениям внешней среды, реструктуризацию предприятий, что значительно улучшает качество пассажирских перевозок и ведет к экономическому росту и развитию предприятий пассажирского транспорта (рисунок 3.8).



М1 – информационные потоки между участниками перевозочного процесса;
 М2 – формирование управленческих решений на предприятиях пассажирского транспорта и их реализация;
 М3 – управление предприятием пассажирского транспорта;
 М4 – конкурентоспособность предприятий пассажирского транспорта.

Рисунок 3.8 – Схема формирования управленческих решений на предприятиях пассажирского транспорта и их реализация

Для минимизации рисков, максимизации прибыли, формирования имиджа, укрепления конкурентных преимуществ предприятий пассажирского транспорта необходима частичная реструктуризация организационной структуры субъектов государственного управления - оптимизация структуры муниципального органа власти, объединение в рамках одного структурного подразделения элементов

технического, организационного, финансового, экономического направлений и кадрового планирования, что приведет к совершенствованию структуры управления предприятиями пассажирского транспорта, формированию нового кадрового потенциала (рисунок 3.9).

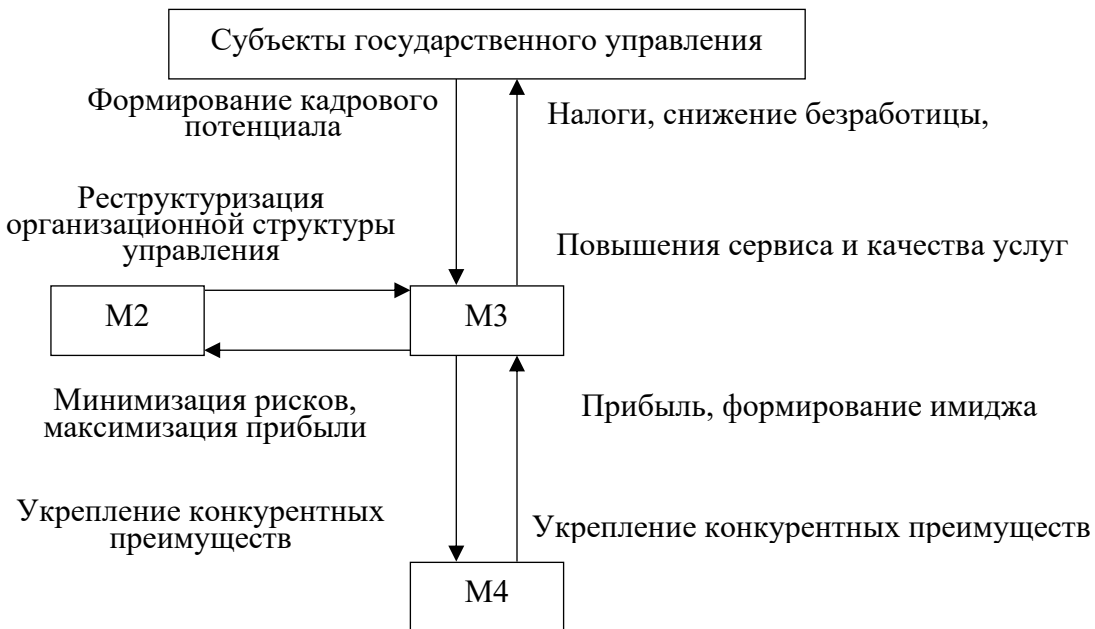


Рисунок 3.9 – Схема управления пассажирским предприятием

На рисунке 3.10 представлена схема повышения конкурентоспособности предприятий пассажирского транспорта за счет повышения качества принимаемых решений, локализации неблагоприятных ситуаций, выбора конкурентной стратегии и тактики, контроля логистических цепочек и автоматизации менеджмента, что приведет к формированию конкурентного позиционирования, оптимизации процессов, повышению эффективности труда и соответствующей конкурентоспособности.

Одним из основных видов транспорта, который обеспечивает жизнедеятельность граждан в сложившихся социально-экономических условиях, является автомобильный, поскольку именно транспорт связывает все отрасли народного хозяйства, от слаженности работы которого зависит решение практически всех экономических проблем, касающихся увеличения объемов

перемещения физических лиц, что может быть обеспечено эффективным управлением предприятиями пассажирского транспорта, в основе которого лежит взаимодействие ключевых аспектов, создающих в совокупности более эффективный и адаптивный управленческий процесс.

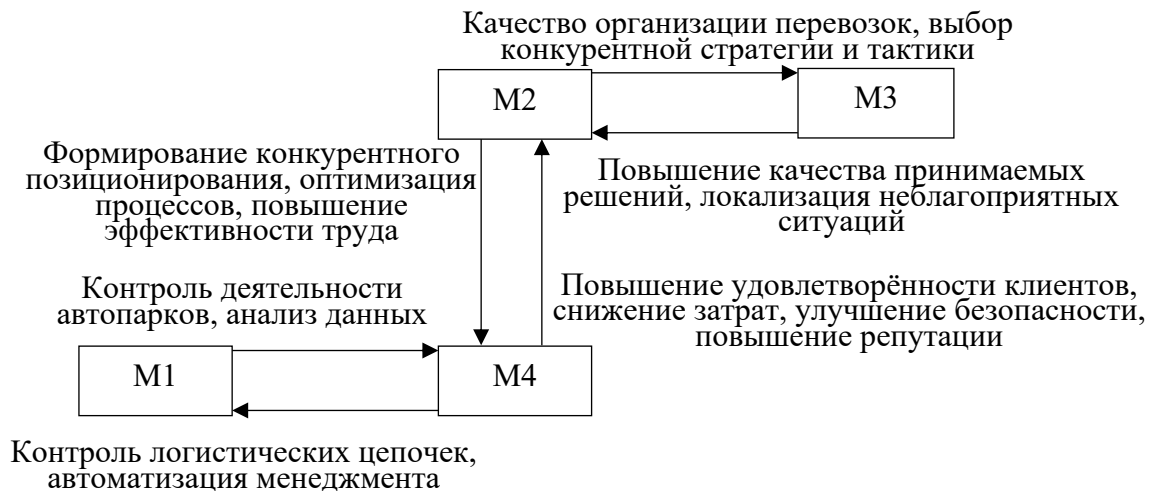


Рисунок 3.10 – Схема повышения конкурентоспособности предприятий пассажирского транспорта

Неэффективность пассажирских перевозок, недоукомплектованность кадрами, негативные проявления тарификации и рейсов, низкая экономическая эффективность предприятий пассажирского транспорта негативно влияют на развитие предприятий пассажирского транспорта, и он не в состоянии решать текущие задачи. В связи с этим был предложен механизм управления предприятиями пассажирского транспорта.

Усовершенствован механизм управления предприятиями пассажирского транспорта за счет объединения в единую управленческую структуру предприятий пассажирского транспорта, министерства транспорта и департаментов местной администрации, что повысит экономическую эффективность предприятий и отрасли в целом, и обеспечит потребность населения и реального сектора экономики в пассажирских перевозках (рисунок 3.11).



М1 – информационные потоки между участниками перевозочного процесса;

М2 – формирование управленческих решений на предприятиях пассажирского транспорта и их реализация;

М3 – управление предприятием пассажирского транспорта;

М4 – конкурентоспособность предприятий пассажирского транспорта.

Рисунок 3.11 – Механизм управления предприятиями пассажирского транспорта

Механизм управления заключается в создании интегрированной системы, которая сочетает в себе современные информационные технологии, гибкие управленческие подходы и стратегическое планирование, что в конечном итоге ведет к повышению эффективности и конкурентоспособности предприятий пассажирского транспорта, а именно:

1. Формирование информационных потоков: разработка и внедрение системы, обеспечивающей обмен данными между всеми участниками перевозочного процесса – от пассажиров до операторов и регулирующих органов. Это позволит создать прозрачную и динамичную информационную среду, где каждый участник будет иметь доступ к актуальной информации, что повысит скорость и качество принимаемых управленческих решений.

2. Управленческие решения и их реализация: внедрение механизмов, позволяющих оперативно реагировать на изменения в спросе и предложении, а также на внешние факторы, такие как изменения в законодательстве или экономической ситуации. Это включает в себя применение современных аналитических инструментов и методов прогнозирования, что способствует более обоснованному и гибкому управлению.

3. Реструктурированная система управления: предложение новой организационной структуры управления, которая позволит более эффективно распределять ответственность и полномочия между различными уровнями управления. Это улучшит координацию действий и повысит оперативность реагирования на изменения в условиях рынка.

4. Процесс повышения конкурентоспособности: разработка стратегий, ориентированных на повышение конкурентоспособности предприятий через инновации, улучшение качества обслуживания и оптимизацию затрат. Внедрение стандартов качества и системы оценки удовлетворенности клиентов позволит создать устойчивые конкурентные преимущества.

5. Экономическая эффективность: усовершенствованный механизм управления будет способствовать повышению экономической эффективности как отдельных предприятий, так и всей отрасли в целом. Это достигается за счет оптимизации ресурсного обеспечения, снижения издержек и повышения производительности труда.

6. Уровень управляемости и индикативное планирование: применение принципов индикативного планирования, что позволит не только прогнозировать и планировать развитие отрасли, но и корректировать действия в зависимости от

текущих экономических и социальных реалий. Это создаст условия для более устойчивого и предсказуемого развития.

7. **Согласованность законов и ресурсной базы:** повышение уровня обоснованности и согласованности законодательных инициатив и ресурсной базы, что позволит создать более благоприятные условия для функционирования предприятий пассажирского транспорта. Это включает в себя взаимодействие с государственными органами и другими заинтересованными сторонами для формирования единой стратегии развития отрасли.

В настоящее время особенностью такого подхода является объединение в рамках взаимосвязи в работе структурных подразделений элементов технического, организационного, финансового, экономического, информационного направлений и кадрового планирования, что позволяет централизованно управлять предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики.

Использование предложенного механизма управления предприятиями, повысит количественные и качественные показатели деятельности предприятий пассажирского транспорта. Так же, после объединения подразделений, входящих в различные департаменты, сокращается количество операционных затрат (задачи и команды проходят быстрее) при необходимости перенаправить маршрут движения в связи с затором, возникшим при дорожно-транспортном происшествии, и обеспечить соответствующую работу светофорных объектов. Маршрутные автобусы не простаивают, а продолжают движение по объездному маршруту, а значит, снижаются затраты предприятий, транспорт которого работает на данном маршруте. Согласование нормативных актов проходит, минуя ряд инстанций, которые теперь объединены в одно управление.

Кроме того, сокращается количество сотрудников, а значит, экономится фонд заработной платы.

Усовершенствован механизм управления предприятиями пассажирского транспорта на основе формирования информационных потоков между участниками перевозочного процесса, управленческих решений и их реализации, реструктуризированной системы управления, а также процесса повышения

конкурентоспособности предприятий пассажирского транспорта, что повысит экономическую эффективность предприятий и отрасли в целом за счет достижения уровня управляемости на принципах индикативного планирования, повышения уровня обоснованности и согласованности законов и ресурсной базы.

3.3. Разработка алгоритма реструктуризации и развития управления предприятиями пассажирского транспорта

Обозначенные автором вопросы в области развития управления пассажирским транспортом не позволяют раскрыть в полной мере проблемы в условиях современных вызовов. В связи с этим объектами настоящего анализа являются в том числе материалы, использующиеся с целью определения направлений диагностики факторов и формирования конструктивной модели развития управления предприятиями пассажирского транспорта.

Проведенные исследования подтвердили, что в условиях расширения деятельности современных предприятий пассажирского транспорта и усложнения управленческих процессов, централизация управленческих функций в рамках специализированного департамента становится объективной необходимостью, поскольку такая структура позволяет не только осуществлять профессиональное управление группой транспортных предприятий, но и эффективно координировать взаимодействие между всеми участниками транспортного процесса, оптимизировать управление информационными потоками, а также систематизировать и рационально распределять ресурсную базу каждого предприятия. Создание такого департамента приведет к повышению прозрачности управления, снижению дублирования функций, усилению контроля за

использованием ресурсов и, как следствие, к росту общей эффективности работы транспортной системы. Кроме того, централизованное управление позволит быстрее внедрять инновационные решения, оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и обеспечивать более высокое качество транспортных услуг за счет согласованной работы всех звеньев системы. Реализация данного подхода создаст предпосылки для устойчивого развития пассажирского транспорта и повышения его конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Как следствие, возникает необходимость в определении роли и места управления логистики и транспортного обеспечения и в процессе реструктуризации, и реорганизации предприятий пассажирского транспорта.

Нынешний период глобальной экспансии, особенно в условиях финансового кризиса, ставит новые задачи по ускорению адаптации предприятий транспортной отрасли в целом, формированию стратегий развития и выбору механизмов преобразования. Основные стратегии должны быть направлены на обеспечение задач конкурентоспособности, концентрации усилий на производстве качественной продукции, усиления позиций на новых рынках, развития инфраструктуры, повышения безопасности.

Приоритетной задачей в плане реорганизации является стратегия развития, направленная не только на повышение конкурентоспособности, но и на позиционирование структуры с качественно новой структурно-логистической моделью управления предприятиями пассажирского транспорта в условиях кризиса (рисунок 3.12).

Для изменений необходимого качества в структуре управления предприятия автором предложен поэтапный анализ факторов с целью определения уровня воздействия на субъект. Все полученные данные анализируемых факторов формализуются и сводятся к балльному оцениванию (таблица 3.6).

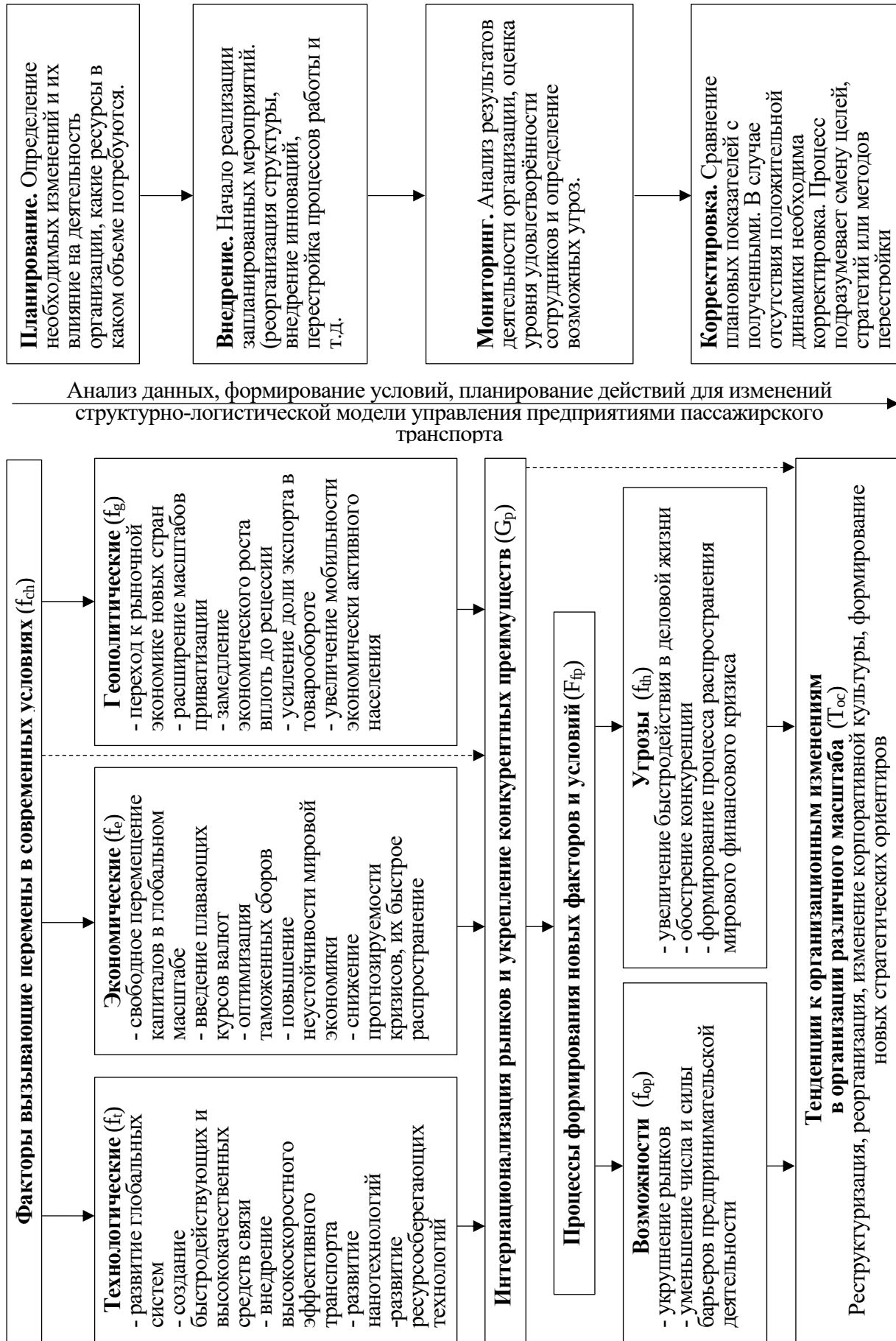


Рисунок 3.12 – Управление процессами анализа факторов и изменений в организации

Таблица 3.6 – Балльная шкала оценки масштабов влияния факторов на предприятия пассажирского транспорта

Показатель	Соответствие	
1-0,7	Сильное влияние	Сформированы ключевые позиции и масштаб, охватывающий сферу деятельности предприятия. Явные признаки несовершенства экономического развития.
0,69-0,5	Средний значительный уровень	Определены ключевые направления влияния. Определяются масштабы изменений на предприятии, возможность принять срочные меры по устранению угроз.
0,49-0,3	Средний незначительный уровень	Определены направления и масштаб. На предприятии существует ресурс по устранению кризисных ситуаций. Дальнейшее развитие и изменения будут укреплять конкурентоспособные преимущества предприятия и совершенствовать новые возможности пассажирской транспортировки.
0,29-0,01	Низкий уровень влияния	Отсутствие внешних угроз позволяет проводить реструктуризацию на разных уровнях предприятия и департамента. Ресурсный потенциал позволяет формировать качественно новые условия и возможности для эффективного развития управления, повышения конкурентоспособности услуг и безопасности движения.

Оценивание возможности управления процессами анализа факторов и изменений на предприятиях пассажирского транспорта необходимо осуществлять в три этапа, результат каждого из которых сверяется с балльной шкалой. Это позволит точно определять, на каком уровне необходимо принимать меры.

Первый этап – определение факторов, вызывающих перемены в современных условиях:

$$f_{ch} = \sum f_t + \sum f_e + \sum f_g + qn1, \quad (3.18)$$

где: f_t – технологические факторы, позволяющие совершенствовать технологии путем внедрения на предприятии технологических нововведений;

f_e – экономические факторы оказывают влияние на ключевые аспекты бизнеса, включая стратегическое планирование, финансовую устойчивость, управление персоналом и рыночное поведение;

f_g – геополитические факторы, которые могут повлиять на потребность компании в развитии функции управления рисками;

$qn1$ – переменная, которая может влиять на предприятие в зависимости от направления анализа, для более глубокого исследования факторов (локальные конфликты, международный терроризм, сбой информационной инфраструктуры и т.д.).

Второй этап – измерение уровня интернационализации рынков и укрепление конкурентных преимуществ:

$$Gp = f_{ch} + \sum f_{op} + \sum f_{th} + qn2, \quad (3.19)$$

где: f_{ch} – факторы, вызывающие перемены в современных условиях;

f_{op} – возможности – ситуации, которые можно использовать для достижения целей. Они помогают выявить рынки, тренды, изменения в законодательстве или другие факторы, которые могут принести пользу организации (рынок роста, технологические тенденции, изменения в законодательстве, партнёрства, потребительские тренды и др.);

f_{th} – угрозы – факторы, которые могут отрицательно сказаться на успехе. Они могут помешать достижению целей и требуют проактивного подхода к управлению рисками (конкуренция, экономическая нестабильность, изменения в потребительских предпочтениях, негативные отзывы, поставки и ресурсы и др.);

$qn2$ – переменная, которая может влиять на предприятие в зависимости от направления анализа, для более глубокого исследования факторов (счета активов, задолженности, транснациональная коррупция, совместимость технологий, естественные катастрофы и т.д.).

Третий этап – оценивание тенденции к организационным изменениям в организации различного масштаба:

$$Toc = F_{fp} (\sum f_{op} \sum f_{th}) + qn3, \quad (3.20)$$

где: F_{fp} – процессы формирования новых факторов и условий;

qp3 – переменная, которая может влиять на предприятие в зависимости от направления анализа, для более глубокого исследования факторов (уровень объема производства, экономия капитальных вложений, степень централизации, эффективность, уровень управляемости, уровень территориальной концентрации и т.д.).

Оценка организационных изменений предполагает анализ их эффективности: насколько выполнены поставленные задачи и достигнуты цели, как при этом использовались ресурсы и какой получен экономический эффект.

В результате исследования были определены подходы к оценке организационных изменений:

1. Оценка по соответствию целям – оценивается, насколько эффективно были реализованы поставленные цели и задачи.
2. Ресурсная оценка – оценивается эффективность использования ресурсов, необходимых для организационных изменений.
3. Оценка экономической эффективности – основана на анализе динамики прибыли, качества продукции, услуг.

Некоторые методы оценки эффективности организационных изменений: наблюдение, эталонное тестирование, экспертная оценка, оценка по степени реализации целей и задач организационных изменений. Для оценки эффективности организационных изменений используют такие показатели, как сравнение фактических и плановых издержек на проведение изменений, время, затраченное на проведение преобразования, соответствие достигнутых результатов целям изменений и другие. Итоговая оценка результативности организационных изменений проводится после их завершения и позволяет оценить в целом, насколько предпринятые действия были успешны [182 – 184].

Оценка эффективности организационных изменений должна проводиться при их планировании, реализации и по их завершении.

Имеет значение и профессионализм менеджеров, работающих в структуре управления логистики и транспортного обеспечения. При управлении персоналом используются экономические, административные, социально-психологические

методы, которые позволяют умножить, сохранить или уменьшить кадровый состав предприятия. Сотрудники, претендующие на различные должности этого управления, должны пройти анкетирование и собеседование. Поэтому оптимизация должна проводиться с соблюдением определенного алгоритма действий (рисунок 3.8).

Кроме того, при введении в действие указанной структуры будет проведен анализ деятельности и эффективности управленческих решений не только отделов и управлений, подлежащих реструктуризации, но и предприятий пассажирского транспорта. Проведённый анализ позволяет констатировать, что для определения соответствия запланированным и прогнозным количественным и качественным показателям необходимо провести: анализ и оценку технического состояния и технического обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта; анализ и оценку кадровых ресурсов, задействованных в управлении предприятиями пассажирского транспорта; анализ и оценку обеспечения управления предприятиями пассажирского транспорта информационными ресурсами; анализ финансового состояния предприятий пассажирского транспорта; анализ показателей, характеризующих влияние положительных процессов на техническое состояние основных средств предприятий пассажирского транспорта; анализ составляющих возможностей пассажирского транспортного потенциала. Проанализировав вышеуказанные инструменты и ресурсы и приняв положительное решение, можно будет реализовать дополнительные инструменты повышения эффективности предприятий пассажирского транспорта. С этой целью автором предлагается концептуальная модель реструктуризации департамента экономики и транспорта и предприятий пассажирского транспорта (рисунок 3.13). Предложенные решения позволяют обеспечить синергетический эффект от модернизации организационной структуры и внедрения современных управленческих технологий, что подтверждается результатами проведённого анализа.

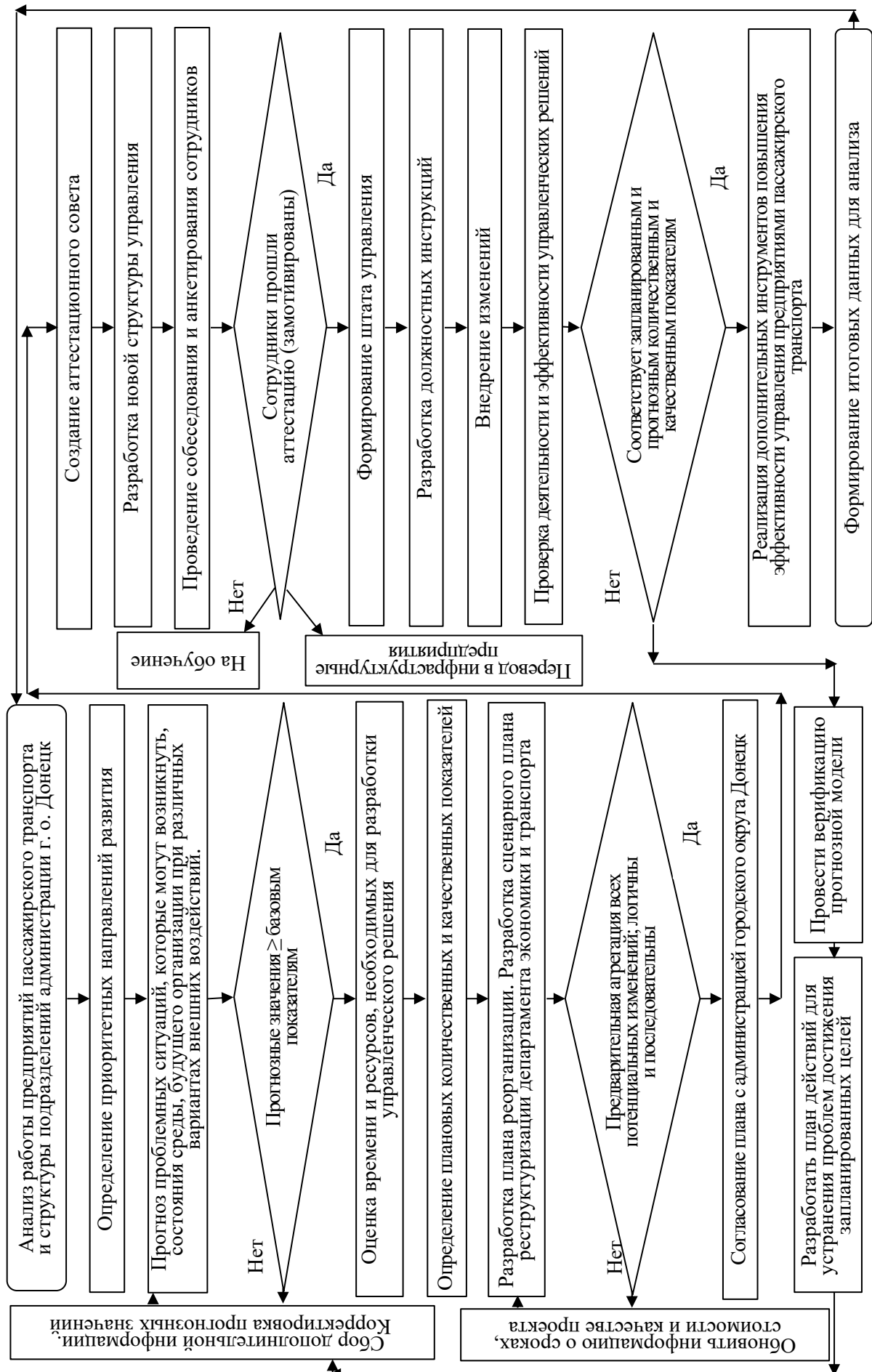


Рисунок 3.13 – Алгоритм реструктуризации предприятий пассажирского транспорта

Для того чтобы определить стратегические задачи и цели предлагаемой структуры, необходимо проанализировать условия функционирования этой структуры и предприятий пассажирского транспорта для их дальнейшей солидарной деятельности, оценить финансовое состояние и обеспеченность необходимыми ресурсами, после чего разработать план реализации совместной деятельности управления логистики и транспортного обеспечения и предприятий пассажирского транспорта и стратегию их развития. Используя SNW, SWOT, PEST-анализ и матрицу М. Портера, определяем потенциальные возможности развития управления. После этого разрабатываем структуры управления логистики и транспортного обеспечения и предприятий пассажирского транспорта, должностные инструкции, осуществляем подбор персонала и формирование штатов управления и реструктурированных отделов, затем создаем организационно-экономический механизм обеспечения безопасности дорожного движения.

Реализация данных мероприятий должна проходить в определенные сроки и под контролем менеджеров, ответственных за их разработку. После реализации мероприятий необходимо провести оценку их результативности и при необходимости провести корректировку [184; 185].

Таким образом, объединив элементы всех направлений в целостный механизм, не только сокращается количество операционных затрат, проходящих через руководство отделов и управлений, но и показатели кадрового состава выходят на более качественный уровень, за счет чего экономятся бюджетные средства и повышается качество выполняемых задач. Меняется схема управления не только в администрации, но и на предприятиях пассажирского транспорта, что приводит к ресурсосбережению и увеличению их экономических показателей.

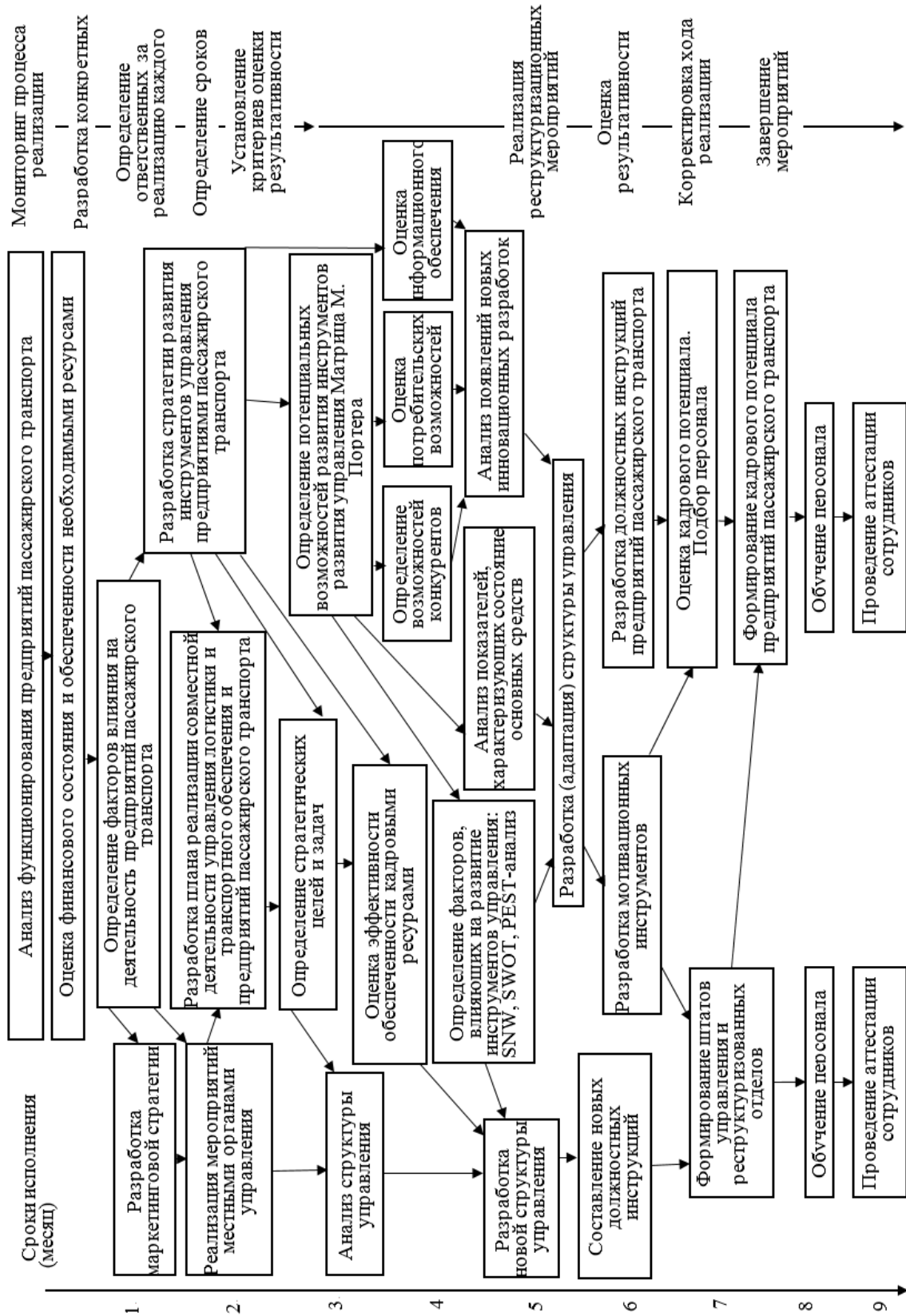


Рисунок 3.14 – Понятийная модель реструктуризации департамента экономики и транспорта и предприятий пассажирского транспорта [составлено автором]

Для создания или реорганизации предприятий пассажирского транспорта необходимым условием должна быть крепкая связь с государственными структурами как при формировании, так и в процессе деятельности. Этот подход, определяя связь в прямом и обратном направлениях, как следствие, позволит повысить качество управленческих решений, эффективность деятельности предприятий пассажирского транспорта и улучшить показатели социально-экономического развития Донецкой народной Республики. В результате исследования были определены приоритетные задачи предприятий пассажирского транспорта, такие как разработка способов и методов диагностики деятельности предприятий и инфраструктуры, социальная политика, осуществление взаимодействия государственных структур с предприятиями транспортной отрасли [184-186].

Используя методы теоретического анализа и синтеза, были определены направления диагностики предприятий пассажирского транспорта. Общая модель диагностики должна включать: оценку структуры управления; оценку управленческих решений; оценку информатизации каждого предприятия; определение инфраструктурного обеспечения; оценку густоты сетей каждого направления; оценку способности каждого предприятия к быстрому реагированию; оценку пассажирооборота каждого направления; социальную характеристику; рыночную характеристику; оценку факторов, влияющих на развитие предприятий пассажирского транспорта [188-190].

Немаловажную роль играет и организационно-экономический механизм системы обеспечения безопасности дорожного движения – это совокупность методов планирования, координации и экономического стимулирования организаций, приемов эффективного взаимодействия всех субъектов системы, которые должны принимать меры по повышению безопасности дорожного движения. Это механизм внешнего воздействия на предприятия, но он не влияет на внутрихозяйственную деятельность субъектов, которые обеспечивают выполнение аналитических, контрольных, координационных, организационных, правовых, плановых функций [191; 192].

Основные направления совершенствования механизма обеспечения безопасности дорожного движения также зависят от наличия соответствующих законодательных актов, а значит, нормотворчества в государстве. Отношения, связанные с функционированием автомобильных дорог в РФ, регулируются Федеральным законом «О безопасности дорожного движения» [134].

Деятельность автомобильного транспорта, которая обеспечивает безопасность и надлежащее качество перевозок, регулируется Федеральным законом «О внесении изменений в Федеральный закон «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [135]. Задачей законов является создание системы государственного регулирования в этой сфере деятельности.

Учитывая разветвленность нормативных актов в рассматриваемом сегменте, с целью систематизации этих актов было бы целесообразно объединить их в одном документе – Кодексе автомобильного транспорта. Транспортной отрасли нужен кодифицированный акт, он унифицирует правовые нормы о дорожном движении. Такой акт действует в США – это Единый дорожный кодекс, который представляет собой свод автотранспортных законов, предназначенных для обозначения дорожно-транспортного законодательства [136, с. 181].

Устав автомобильного транспорта РФ является важнейшим нормативным актом, который регулирует работу транспортных предприятий и организаций, юридических и физических лиц, использующих услуги автомобильного транспорта [137]. Он регулирует наиболее важные вопросы, связанные с пассажирскими перевозками, безопасностью дорожного движения, другими вопросами транспортной отрасли. Требования этого документа обязаны исполнять все субъекты транспортной отрасли.

Комитетом Народного Совета по транспорту и связи подготовлен проект Закона Донецкой Народной Республики «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» для внесения его на

рассмотрение Народным Советом. Действующий Закон регулирует отношения, возникающие при оказании услуг автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом, которые являются частью транспортной системы Донецкой Народной Республики, определяют общие условия перевозок пассажиров, багажа и грузов, предоставления услуг субъектам этих отношений. Учитывая это, автором диссертации предложено внести в проект следующие теоретические и методические предложения, касающиеся принципиального подхода к созданию и развитию производственно-технологической базы на предприятиях пассажирского транспорта для поддержания соответствующего состояния подвижного состава с целью повышения их безопасности на маршрутах: проведение мероприятий по снижению нарушений правил дорожного движения и устранению причин, способствующих совершению дорожно-транспортных происшествий; контроль обеспечения пассажироместимости транспортных средств и обязательных требований по доступу граждан с ограниченными возможностями к объектам транспортной инфраструктуры; эффективная эксплуатация объектов дорожного сервиса за счет внедрения научных методов прогнозирования транспортного трафика на городском пассажирском транспорте.

Выводы по главе 3

1. С учетом анализа исследуемых структур предприятий пассажирского транспорта, и их работы, оценки процессов управления предприятиями пассажирского транспорта на основе комплексного применения таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ и KPI, позволивших выявить недостатки в рамках реализации управленческих решений, принимаемых руководством предприятий пассажирского транспорта, предложена объединенная

модель структуры управления предприятиями пассажирского транспорта, которая будет отвечать всем требованиям и условиям современных вызовов. Определены критерии, позволяющие организовать эффективное управление предприятиями, улучшить их технико-экономическое состояние.

2. Разработана модель оптимизации дорожного движения, особенностью которой является достижение экономического эффекта транспортных предприятий за счет оптимизации дорожно-транспортной инфраструктуры и увеличения средней скорости передвижения транспорта общего пользования по маршруту следования. Использование этой модели позволит увеличить скорость передвижения пассажирского транспорта по маршруту следования, а значит, создаст предпосылки для экономической эффективности работы транспортных предприятий.

3. На основе проведенного анализа и оценки механизма обеспечения безопасности дорожного движения на предприятиях пассажирского транспорта предложены основные направления развития этого механизма. В отличие от существующих, рекомендованы формы участия государственных структур в обеспечении и развитии механизма безопасности дорожного движения, совершенствования дорожной инфраструктуры путем модернизации технических средств организации дорожного движения. Рассмотрены направления правового обеспечения и их влияние на функционирование и развитие механизма безопасности дорожного движения, что обеспечит соответствующие условия дорожного движения, снижение уровня загруженности дорог, улучшение состояния дорожного покрытия и безопасное передвижение по маршрутам.

4. На основе проведенного анализа управления социально-экономическим развитием предприятий пассажирского транспорта установлено, что взаимосвязь элементов государственных структур, участвующих в развитии управления предприятиями, недостаточно эффективна. Автором предложен алгоритм принятия управленческих решений в системе управления процессами за счет оптимизации структуры муниципального органа власти путем объединения подразделений, связанных с транспортным обеспечением, транспортной

логистикой, управлением движения транспорта и дорожным строительством в одну структуру – управление логистики и транспортного обеспечения, подчинив его департаменту экономики и транспорта, что, в отличие от существующего, позволит сократить затраты времени на прохождение команд и решение поставленных задач.

Осуществлена выборка предприятий пассажирского транспорта, по которым проведен анализ, определены показатели, математическими расчетами выявлена тесная связь между используемыми ресурсами (управленческими, техническими, материальными, экономическими, человеческими, юридическими), которые должны использоваться в тесном взаимодействии.

По результатам SWOT- и PEST-анализа обозначена необходимость корректировки принятия управленческих решений руководством предприятий и необходимость определения альтернативных решений. Предложена адаптивная модель структуры управления предприятиями пассажирского транспорта и логическая последовательность принятия управленческих решений и действий для каждого исследуемого предприятия.

Основные результаты исследований главы опубликованы в научных трудах автора [158; 161; 163-166; 170; 187-190].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате решения поставленных в диссертации задач сформулированы следующие выводы.

1. Изучение теоретических основ, эмпирического базиса, зарубежного опыта управления предприятиями пассажирского транспорта позволило раскрыть сущность и методические особенности функционирования и развития предприятий пассажирского транспорта, сформировать концептуальную модель научного исследования, проследить особенности развития процессов управления предприятиями пассажирского транспорта и разработать теоретические положения и практические рекомендации по их совершенствованию, а именно: научно-методический подход к комплексному решению проблем, влияющих на развитие предприятий пассажирского транспорта, позволяющий удерживать их в целостном и стабильном состоянии, с потенциальной возможностью экономического роста. Это даст возможность повысить качество и безопасность пассажирских перевозок, внедрения новейших информационных технологий, комплексного использования управления предприятиями и предлагаемых позиций по их совершенствованию.

2. В связи с тем, что деятельность предприятий пассажирского транспорта определяется многими составляющими и зависит от того, какие субъекты участвуют в этом процессе, от наличия материальной базы и инфраструктуры, от уровня квалификации сотрудников предприятий и квалификации водительского состава, определены критерии организации эффективного управления предприятиями пассажирского транспорта, на основании анализа структуры управления предприятиями пассажирского транспорта и их технико-экономического состояния, разработаны предложения по их совершенствованию. На основе анализа управления предприятиями с применением таких инструментов, как модель Портера, SWOT, PEST, SNW-анализ и KPI, определен стратегический подход к совершенствованию управления предприятиями пассажирского

транспорта. Обобщив слабые и сильные стороны, возможности и угрозы предприятий, используя SNW-анализ, выделена обобщенная матрица SWOT-анализа предприятий пассажирского транспорта в части процессов управления, ориентированных на реализацию качественных транспортных услуг. Осуществлена выборка предприятий пассажирского транспорта, по которым проведен анализ, определены показатели, математическими расчетами выявлена тесная связь между используемыми ресурсами (управленческими, техническими, материальными, экономическими, человеческими, юридическими), которые должны использоваться в тесном взаимодействии.

По результатам SWOT- и PEST-анализа обозначена необходимость корректировки принятия управленческих решений руководством предприятий, определения альтернативных решений. Предложена адаптивная модель структуры управления предприятиями пассажирского транспорта и логическая последовательность принятия управленческих решений и действий для каждого предприятия.

3. Пассажирский транспорт является ведущим связующим фактором всех отраслей экономики и обеспечивающим элементом жизнедеятельности населения. Анализ структуры управления предприятиями пассажирского транспорта, объединяющей ключевые элементы управленческой деятельности в целостный механизм (технического, организационного, финансового, экономического направлений и кадрового планирования) показал необходимость повышения эффективности использования ресурсов управления, минимизации внутрисистемной конкуренции, разработки и внедрения более эффективного солидарного элемента в структуру управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики. В основе авторского подхода к выработке ключевых направлений по совершенствованию структуры управления предприятиями пассажирского транспорта важной составляющей в ее формировании определена реорганизация организационной структуры в рамках взаимосвязи в работе структурных подразделений: руководства пассажирским транспортом, центральной диспетчерской и перевозчиков – с определением

степени централизации, с уточнением уровня эффективности работы пассажирского транспорта в условиях единого управления. Акцент сделан на внедрение новой структурной единицы «Управления логистики и транспортного обеспечения» с функциями управления движением транспортных средств и транспортного строительства, что является конструктивным авторским подходом к совершенствованию структуры управления предприятиями пассажирского транспорта. Особенностью такого подхода является объединение в рамках взаимосвязи в работе структурных подразделений элементов технического, организационного, финансового, экономического направлений и кадрового планирования, что позволяет централизованно управлять предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики.

4. Концептуальные подходы к управлению предприятиями пассажирского транспорта базируются на необходимости внедрения автоматизированных информационных и цифровых технологий, что способствует повышению эффективности управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики. Предложена авторская систематизация и оптимизация процессов управления предприятиями пассажирского транспорта по координации их деятельности в системе планирования, нормирования показателей, учета, контроля и анализа производственной и кадровой политики, координации движения транспортных средств, что позволит планировать деятельность предприятий, осуществлять нормирование показателей работы, учет и контроль. Современные методы и методологии анализа производственной деятельности позволят вести оперативный, бухгалтерский и управленческий учет и осуществлять координацию движения транспортных средств с целью внедрения программных комплексов по определению оптимальных технологических параметров работы пассажирского маршрутного транспорта.

5. Сформирован комплексный научно-методический подход к развитию управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики, включающий в себя формирование конструктивной структурно-логистической схемы и концептуальной модели реструктуризации департамента

экономики и транспорта и предприятий пассажирского транспорта. Реструктуризация институциональной модели обеспечивается за счет оптимизации структуры муниципального органа власти, объединения подразделений, связанных с транспортным обеспечением, транспортной логистикой, единым управлением движения транспорта и дорожного строительства, упорядочения подчиненности с целью повышения эффективности деятельности пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики.

Внедрение представленных разработок и рекомендаций позволит усовершенствовать процессы регулирования хозяйственной деятельности и, в первую очередь, транспортного сектора экономики Республики.

Направлениями дальнейших исследований могут стать научно-методические подходы к развитию межведомственных связей предприятий пассажирского транспорта на основе разработки и внедрения нового инструментария и расширения их функций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мищенко, Г. И. Механизмы государственного управления развитием транспортного обслуживания населения в регионе: специальность 25.00.02 «Механизмы государственного управления»: дис. ... канд. наук по гос. упр. / Мищенко Г. И.; науч. рук. Черныш Е. И.; Донец. гос. ун-т упр. – Донецк, 2009. – 249 с.
2. Исследование основных проблем в сфере пассажирского транспорта и перевозок / Н. Н. Калмыков, А. Н. Романцов, О. М. Трофимова, С. А. Маковкина, М. С. Фадеев // Транспортное дело России. – 2017. – № 4 (131). – С. 103-105.
3. Гаврилов, Д. С. Совершенствование управления на транспорте / Д. С. Гаврилов, В. А. Грановский // Молодой ученый. – 2009. – № 12 (12). – URL: <https://moluch.ru/archive/12/983/> (дата обращения: 26.01.2025).
4. Васильев, А. Г. Повышение эффективности пригородных и междугородных пассажирских перевозок на базе АСУ: специальность 05.22.10 «Эксплуатация автомобильного транспорта»: автореф. дис. ... канд. техн. наук / Васильев Александр Геннадиевич. – Екатеринбург, 2012. – 20 с. – Место защиты: ФГБОУ ВО «Иркут. гос. техн. ун-т».
5. Перспективные технические решения контроля движения транспортных средств при перевозках / А.В. Марусин, И.К. Данилов, А.В. Марусин, И.В. Ворожейкин // Вестник гражданских инженеров. – 2017. – № 6(65). – С. 285-290.
6. Ивашина, Д. Д. Особенности процесса обучения персонала в деятельности организации / Д. Д. Ивашина., В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева // Учёные записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2017. – № 7. – С. 189-196.
7. Тойменцева, И. А. Стратегическое управление предприятиями сферы услуг автомобильного транспорта (теория и методология): специальность 08.00.05

«Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами сферы услуг»: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Тойменцева И. А. – Самара, 2011. – 42 с. – Место защиты: Самар. гос. эконом. ун-т.

8. Спирин, И. В. Научные основы комплексной реструктуризации городского автобусного транспорта: специальность 05.22.10 «Эксплуатация автомобильного транспорта»: автореф. дис. ... д-ра техн. наук / Спирин И. В. – Москва, 2007. – 39 с. – Место защиты: ГОУВПО «Москов. автомобильно-дорожный ин-т (гос. техн. ун-т)» – МАДИ (ГТУ).

9. Дрючин, Д. А. Основные направления повышения качества транспортного обслуживания населения городским пассажирским транспортом по регулярным маршрутам / Д. А. Дрючин, М. А. Майоров // Вестник Оренбург. гос. ун-та. – 2015. – № 4 (179). – С. 30-36.

10. Попова, Л. Ф. Формула успеха предприятия в условиях неопределенности внешней среды // Информационная безопасность региона. – 2015. – № 4(21). – С. 110-116.

11. Донецкая Народная Республика. Законы. Конституция Донецкой Народной Республики: закон Донецкой Народной Республики № 1-1 [принят Верховным Советом ДНР 14.05.2014 года: действующая ред. по состоянию на 06.03.2020 года] // Правительство Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2025. – URL: <https://pravdnr.ru/npa /konstitucziya-doneczkoj-narodnoj-respubliki/> (дата обращения: 12.01.2025).

12. Организация взаимодействия властных и предпринимательских структур в сфере городских пассажирских перевозок: на примере г. Владивостока: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика предпринимательства» дис. ... канд. экон. наук / Белозерцева Н. П.; науч. рук. Ембулаев В. Н.; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. – Владивосток, 2010. – 199 с.

13. Кравченко, Е. А. Современное состояние и перспективы устойчивого развития пассажирского автомобильного транспорта в России/ Е. А. Кравченко,

А. Е. Кравченко // Успехи современного естествознания. – 2011. – № 2. – URL: <https://natural-sciences.ru/ru/article/view?id=15946> (дата обращения: 20.03.2020).

14. Дятлов, В. В. Управление потенциалом транспортных предприятий в условиях современных вызовов // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ. Сер.: Государственное управление. Вып. 27 / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 232-241.

15. Петрова, А. В. Регулирование сферы транспортных услуг на государственном и муниципальном уровнях / А. В. Петрова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2009. – № 18. – URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2009/vipusk_18._mart_2009_g./petrova.pdf (дата обращения: 22.03.2020).

16. Ерзылева, А. А. Механизмы муниципального управления предприятиями общественного сектора в сфере пассажирских перевозок (на примере г. Рязань): специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)»: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Ерзылева А. А. – Москва, 2011. – 24 с. – Место защиты: Ин-т регион. эконом. исследований.

17. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ [принят Государственной Думой 21 октября 1994 года, действующая редакция по состоянию на 31.10.2024] // КонсультантПлюс: надежная правовая поддержка: [сайт]. – Москва, 1997. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения: 24.12.2024).

18. Закиуллина, Е. А. Особенности формирования и развития регионального рынка услуг городского пассажирского автомобильного транспорта: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)»: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Закиуллина Елена Аликовна. – Казань, 2009. – 24 с. – Место защиты: НОУ ВПО «Акад. упр. «ТИСБИ».

19. УГИБДД МВД по Донецкой Народной Республике: [офиц. канал]. — Донецк, 2022. – URL: https://t.me/ugibdd_mvd_dnr.

20. Донецкое агентство новостей. ДАН: офиц. сайт / Донецкое агентство новостей, Донецк, ул. Артема, 97. – Донецк, 2021. – . – URL: <https://dan-news.ru/>.

21. Владимиров, С. А. Об основных направлениях развития мировой транспортной системы и логистики / С. А. Владимиров // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 12-9. – С. 1672-1680.

22. Хегай, Ю. А. Зарубежный опыт транспортной политики / Ю. А. Хегай // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 8. – С. 350-352.

23. Автомобильные перевозки и организация дорожного движения: справочник / В. У. Рэнкин, П. Клафи, С. Халберт [и др.]; пер. с англ.; предисл. В. И. Жулева. – Москва: Транспорт, 1981. – 592 с.: ил.

24. Комов, В. Э. Возможность использования зарубежного опыта в развитии транспортного комплекса Москвы / В. Э. Комов, А. С. Сибиряев // Вестник ун-та. – 2019. – № 2. – С. 65-69.

25. Амоша, А. И. Европейский опыт обеспечения эффективного функционирования предприятий городского пассажирского транспорта / А. И. Амоша, А. С. Филиппова // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2010. – Т. 6, № 4. – С.179-189.

26. Сафронов, Э. А. Транспортные системы городов и регионов: учебное пособие / Э. А. Сафронов. – Москва: АСВ, 2005. – 272 с.

27. White Paper 2011. Roadmap to A Single European Transport Area. Towards a competitive and resource efficient transport system // European Commission: официальный сайт / Directorate-General for Mobility and Transport. – URL: https://transport.ec.europa.eu/white-paper-2011_en (дата обращения: 12.01.2025).

28. Глик, Ф. Г. Концептуальные подходы к проектированию транспортной инфраструктуры городов // Общественный транспорт Республики Беларусь: состояние и перспективы развития: материалы респ. конф. (Минск, 29-30 июня 2011 г.). – Минск: Фонд имени Фридриха Эберта. Представительство в Беларуси, 2011. – С. 33-35.

29. Starikov, S. V. International financial reporting standards in operations management of russia's companies // Транспорт. Экономика. Социальная сфера

(Актуальные проблемы и их решения): сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф. / МНИЦ ПГАУ. – Пенза: РИО ПГАУ, 2019. – С. 189-192.

30. Милль, Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии: в 3-х т. / Дж. С Милль; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1980-1981. – Т. 1. – 498 с. – Т. 2. – 482 с. – Т. 3. – 450 с.

31. Белл, Д. Эпоха разобщенности. Размышления о мире XXI века / Д. Белл, В. Л. Иноземцев. – Москва: Свободная мысль: Центр исслед. постиндустриального о-ва, 2007. – 303 с.

32. Петербург догоняет Москву по количеству автомобилей // Сетевое издание «РБК» / АО «РОСБИЗНЕСКОНСАЛТИНГ». – Москва, 1995-2020. – URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/19/08/2013/5592a8959a794719538d028c (дата обращения: 22.03.2020).

33. Московский паркинг: сайт / Официальный сайт ГКУ «АМПП». – Москва, 2012. – . – URL: <https://parking.mos.ru/faq/>

34. Новикова, А. Платная парковка в Москве: опыт 10 мировых столиц / А. Новикова // Forbes.ru, Forbes Media Asia Pte. Limited / АО «АС Рус Медиа». – Москва, 2021. – URL: <https://www.forbes.ru/novosti-photogallery/231579-platnaya-parkovka-v-moskve-opyt-10-mirovyh-stolic?photo=6>. (дата обращения: 14.12.2021).

35. Как платные парковки влияют на дорожную ситуацию в Москве. Исследования // Яндекс / [ООО «Яндекс»]. – Москва, 1997. – URL: https://yandex.ru/company/researches/2014/ya_parking (дата обращения: 14.12.2021).

36. Транспортные стратегии. Париж. 2015 и 2017 // pdu Ile-de-France, Московский транспорт. – URL: https://transport.mos.ru/common/upload/public/file/pres/pr_strategy_9.pdf (дата обращения: 13.07.2021).

37. Табачникова, Е. В. Исследование влияния факторов внешней среды на устойчивость транспортного предприятия / Е. В. Табачникова // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика. – 2019. – № 1. – С. 53-61.

38. Экономика автомобильного транспорта: учебное пособие для студентов высш. учеб. заведений / под ред. д-ра экон. наук Г. А. Кононовой. – 4-е изд., стер. – Москва: Академия, 2009. – 320 с.

39. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер; [под науч. ред. В. С. Автономова]. – Москва: Эксмо, 2008. – 864 с.

40. Матвиенко, Р. А. Управление региональным развитием в национальном хозяйстве: монография / Р. А. Матвиенко. – Бровары: ПВНЗ «Экономико-технол. ун-т», 2012. – 228 с.

41. Дмитрий Подлипанов об итогах работы Министерства транспорта за 2018 год: доклад от 15.02.2019 г. (Опубликовано 15.02.2019) // Народный Совет Донецкой Народной Республики: сайт / Официальный сайт Народного Совета Донецкой Народной Республики. – Донецк, 2020. – URL: <https://dnrsovet.su/doklad-dmitriya-podlipanova-ob-itogah-raboty-ministerstva-transporta-za-2018-god/> (дата обращения: 22.12.2020).

42. Министерство транспорта Донецкой Народной Республики. Деятельность: офиц. сайт / МИНТРАНС ДНР. – Донецк, 2020. – URL: <http://donmintrans.ru/deyatelnost> (дата обращения: 22.12.2020).

43. Будрина, Е. В. Механизм управления системой городского пассажирского транспорта / Е. В. Будрина, Н. А. Логинова // Транспорт Российской Федерации. – 2012. – № 3-4 (40-41). – С. 30-33.

44. Зырянов, В. В. Повышение эффективности управления городским пассажирским транспортом Ростова-на-Дону / В. В. Зырянов, Е. Ю. Семчугова, А. А. Литвина // Вестник Саратов. гос. техн. ун-та. – 2013. – Т.2, № 2 (71). – С. 347-351.

45. Романова, Н. А. Совершенствование организационных структур управления городским пассажирским транспортом / Н. А. Романова // Политемат. сетевой электрон. науч. журн. Кубан. гос. аграрного ун-та. – 2015. – № 114 (10). – URL: <http://ej.kubagro.ru/2015/10/pdf/46.pdf> (дата обращения: 20.01.2022).

46. Законодательство ДНР // Донецкая Народная Республика: офиц. сайт. – Донецк, 2020. – URL: <http://npa.dnronline.su/> (дата обращения: 22.12.2020).

47. Донецкая Народная Республика. Законы. Об автомобильных дорогах: закон Донецкой Народной Республики № 96-ІНС [принят постановлением Нар.

Совета от 11.12.2015 года: действующая ред. по состоянию на 16.03.2020 // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su/zakon-ob-avtomobilnyh-dorogah-donetskoj-narodnoj-respubliki/> (дата обращения: 25.03.2021).

48. Донецкая Народная Республика. Законы. О дорожном движении: закон Донецкой Народной Республики № 41-ІНС [принят постановлением Нар. Совета от 17.04.2015: действующая ред. по состоянию на 03.07.2020] // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-o-dorozhnom-dvizhenii/> (дата обращения: 25.03.2021).

49. Донецкая Народная Республика. Законы. О транспорте: закон Донецкой Народной Республики № 27-ІНС [принят постановлением Нар. Совета от 27.03.2015: действующая ред. по состоянию на 16.03.2020] // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su/zakon-o-transporte/> (дата обращения: 25.03.2021).

50. Донецкая Народная Республика. Законы. Об автомобильном транспорте: закон Донецкой Народной Республики № 77-ІНС [принят постановлением Нар. Совета от 21.08.2015: действующая ред. по состоянию на 21.06.2019] // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-ob-avtomobilnom-transporte/> (дата обращения: 25.03.2021).

51. Донецкая Народная Республика. Законы. О городском электрическом транспорте: закон Донецкой Народной Республики № 93-ІНС [принят постановлением Нар. Совета от 16.10.2015: действующая ред. по состоянию на 16.03.2020] // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatye/zakony/zakon-o-gorodskom-elektricheskom-transporte-donetskoj-narodnoj-respubliki/> (дата обращения: 25.03.2021).

52. О временном порядке применения на территории Донецкой Народной Республики Кодекса Украины об административных правонарушениях: постановление Совета Министров Донец. Нар. Респ. № 2-22 от 27.02.2015 //

Донецкая Народная Республика: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://npa.dnronline.su/2015-03-12/postanovlenie-soveta-ministrov-dnr-2-22-ot-27-02-2015-g-o-vremennom-poryadke-primeneniya-na-territorii-donetskoj-narodnoj-respubliki-kodeksa-ukrainy-ob-administrativnyh-pravonarusheniyah.html> (дата обращения: 25.03.2021).

53. Об утверждении некоторых нормативно правовых актов регламентирующих порядок подготовки, переподготовки и повышению квалификации водителей транспортных средств и учреждений, которые проводят такую деятельность, их государственную аккредитацию и аттестацию специалистов, а также допуск граждан к управлению транспортными средствами, выдачу (обмен) удостоверений водителя: приказ М-ва внутренних дел Донец. Нар. Респ. № 500 от 10.07.2015 // Министерство внутренних дел ДНР: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: http://doc.dnronline.su/wpcontent/uploads/2016/05/PrikazMVD_N500_10072015.pdf (дата обращения: 25.03.2021).

54. Об утверждении Порядка проведения инструктажей по безопасности дорожного движения и стажировке водителей колесных транспортных средств: приказ М-ва транспорта Донец. Нар. Респ. № 34 от 05.02.2020 // Министерство транспорта Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2020/prikaz34.pdf> (дата обращения: 25.03.2021).

55. О внесении изменений в Положение о лицензировании хозяйственной деятельности по предоставлению услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом: приказ М-ва транспорта Донец. Нар. Респ. № 15 от 21.01.2020 // Министерство транспорта Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2020/prikaz15.pdf> (дата обращения: 25.03.2021).

56. Об утверждении Временной инструкции по оформлению материалов об административных правонарушениях в сфере лицензирования Министерством транспорта Донецкой Народной Республики: приказ М-ва транспорта Донец. Нар. Респ. № 407 от 05.11.2019 // Министерство транспорта Донецкой Народной

Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2019/prikaz407.pdf>(дата обращения: 25.03.2021).

57. Министерство транспорта Донецкой Народной Республики.: офиц. сайт / МИНТРАНС ДНР – Донецк, 2020. – URL: <http://donmintrans.ru/> (дата обращения: 25.03.2021).

58. Колягин, С. О. Частно-государственное партнерство: понятие, нормативная база / С. О. Колягин // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – Т. 9, № 9. – С. 65-72.

59. Расцветова, Е. А. Неблагоприятные дорожные условия как фактор возникновения дорожно-транспортных происшествий / Е. А. Расцветова, Е. Л. Орешков // Организация и безопасность дорожного движения в крупных городах: материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 27-29 сентября 2018 г.) / Ин-т безопасности дорожного движения, Санкт-Петербург. гос. архитектурно-строит. ун-т. – Санкт-Петербург, 2018. – С. 127-129.

60. Стратегия безопасности дорожного движения в Российской Федерации на 2018-2024 годы [утверждена распоряжением Правительства Рос. Федер. № 1-р от 08.01.2018] // Правительство Российской Федерации: офиц. сайт. – Москва, 2021. – URL: <http://static.government.ru/media/files/g6BXGgDI4fCEiD4xDdJUwIxdPATVC12.pdf> (дата обращения: 12.05.2021).

61. Парламентарии совершенствуют транспортное законодательство // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su/parlamentarii-sovershenstvuyut-transportnoe-zakonodatelstvo/> (дата обращения: 22.01.2021).

62. Ульянов, С. А. Повышение качества обслуживания пассажиров на базе разработанной автоматизированной системы управления процессами перевозок в городе: специальность 05.22.10 «Эксплуатация автомобильного транспорта»: автореф. дис. ... д-ра техн. наук / Ульянов Сергей Александрович. – Орел, 2012. – 35 с. – Место защиты: Фед. гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Гос. ун-т-учеб.-науч.-произв. комплекс».

63. Повышение эффективности управления дорожным движением / И. Н. Горячкина, Е. В. Меньшова, Н. В. Аникин [и др.] // Транспортное дело России. – 2020. – № 4. – С. 88-91.

64. Полозова, А. В. Внедрение автоматизированной системы управления дорожным движением в улично-дорожную сеть города Кемерово / А. В. Полозова, Н. А. Полозов // Россия молодая: сб. материалов VIII Всерос., науч.-практ. конф. молодых ученых с междунар. участием (Кемерово, 19–22 апреля 2016 г.) / Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева. – Кемерово, 2016. – С. 109.

65. Белов, Ю. В. Совершенствование организации дорожного движения городского пассажирского транспорта г. Донецка на основе концепции интеллектуальной транспортной системы (ITS) / Ю. В. Белов, А. В. Наumenко, И. А. Яблуновская // Вестник Донец. акад. автомобильного транспорта. – 2017. – № 4. – С. 10-14.

66. Дятлов, В. В. Управление инвестиционными проектами при организации работы предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики / В. В. Дятлов // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ. Сер.: Государственное управление / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – № 21. – С. 189-197.

67. Пронникова, В. Ю. Развитие методического инструментария разработки стратегии формирования инвестиционных ресурсов в управлении финансами предприятий: специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредиты»: дис. ... канд. экон. наук / Пронникова Виктория Юрьевна; науч. рук. Барашьян Виталина Юрьевна; Ростов. гос. эконом. ун-т (РИНХ). – Ростов-на-Дону, 2016. – 224 с.

68. Василёнок, В. Л. Опыт привлечения иностранных инвестиций в экономику Китая / В. Л. Василенок., Ли Янь // Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 10-12 апреля 2014 г.). – Санкт-Петербург: Издательство КБ-Принт, 2014. – С. 17-23.

69. Baran, J. Economic and environmental aspects of inland transport in EU countries / Joanna Baran & Aleksandra K. Górecka // Economic Research-Ekonomska Istraživanja. – 2019. – N 32 (1). – P. 1037-1059. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2019.1578680> (дата обращения: 07.10.2022).

70. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента Рос. Федер. № 204 от 07.05.2018, в ред. указов Президента Рос. Федер. № 444 от 19.07.2018, № 474 от 21.07.2020 // Президент России: офиц. сайт. – Москва, 2022. – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 02.01.2022).

71. Саенко, В. Б. Инвестиционная политика ДНР на этапе интеграции в экономическую систему РФ / В. Б. Саенко // Менеджер. – 2020. – № 2 (92). – С. 113-118.

72. Донецкая Народная Республика. Законы. О государственно-частном и муниципально-частном партнерстве: закон Донецкой Народной Республики № 188-ІНС [принят постановлением Нар. Совета от 11.08.2017: действующая ред. по состоянию на 06.02.2019] // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su/zakonodatelnaya-deyatelnost/prinyatie/zakony/zakon-donetskoj-narodnoj-respubliki-o-gosudarstvenno-chastnom-i-munitsipalno-chastnom-partnerstve/> (дата обращения: 25.03.2021).

73. Волочко, А. С. Стратегические и программные мероприятия в развитии кадрового менеджмента / А. С. Волочко, М. Н. Полухина. // Менеджер. – 2020. – № 4 (94). – С. 197–203.

74. Правительство Донецкой Народной Республики: офиц. сайт / Правительство Донецкой Народной Республики. – Донецк, 2021. – URL: <https://pravdnr.ru/news/pravitelstvom-iniczirovano-prinyatie-zakona-ob-investiczionnoj-deyatelnosti/> (дата обращения: 18.03.2021).

75. Российская Федерация. Законы. Об иностранных инвестициях в Российской Федерации: Федеральный закон № 160-ФЗ от 09.07.1999 г. [принят Гос. Думой 25 июня 1999 года: одобрен Советом Федерации 02 июля 1999 года] //

Президент России: офиц. сайт. – Москва, 2020. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/14131> (дата обращения: 29.03.2020).

76. Житяева, Е. С. Современные тенденции развития государственно-частного партнерства в социальной сфере Самарской области = Present trends in development of public-private partnership in the social sphere of the Samara region // Региональное развитие. – 2016. – № 4 // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / [компания «Научная электронная библиотека»]. – Москва, 2000-2025. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26606743> (дата обращения: 18.01.2025)

77. Фарафонова, А. Ю. Теоретико-методологические аспекты и механизмы государственно-частного партнерства / А. Ю. Фарафонова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2017. – № 2 (398). – Экономические науки. – Вып. 56. – С. 25-33.

78. Стаценко, И. М. Экономические предпосылки развития государственно-частного партнерства в Вологодской области / И. М. Стаценко // Экономика региона. – 2018. – Т. 14, № 3. – С. 927-940.

79. О создании Республиканской службы по тарифам: постановление Совета Министров Донец. Нар. Респ. № 10-32 от 16.08.2016 // Донецкая Народная Республика: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – <http://npa.dnronline.su/2016-09-27/postanovlenie-soveta-ministrov-dnr-10-32-ot-16-08-2016-g-o-sozdanii-respublikanskoj-sluzhby-po-tarifam.html> (дата обращения: 24.09.2021).

80. Об утверждении Методики расчета тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта: приказ М-ва транспорта Донец. Нар. Респ. № 441 от 06.08.2021 // Министерство транспорта Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2021/prikaz441.pdf> (дата обращения: 24.09.2021).

81. Об утверждении Методики формирования тарифов на проезд пассажиров и провоз багажа в городском электрическом транспорте: приказ М-ва транспорта Донец. Нар. Респ. № 442 от 06.08.2021 // Министерство транспорта Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2021/prikaz442.pdf> (дата обращения: 24.09.2021).

82. Об утверждении Методики распределения субвенций из Республиканского бюджета перевозчикам электрического и автомобильного транспорта за бесплатный проезд в городском пассажирском транспорте общего пользования отдельных категорий граждан, определенных действующему законодательству: приказ М-ва транспорта Донец. Нар. Респ. № 518 от 08.10.2015 // Министерство транспорта Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://donmintrans.ru/d/1/prikaz/2015/Prikaz518.pdf> (дата обращения: 24.09.2021).

83. Тарифы на перевозку пассажиров и багажа автомобильным транспортом на автобусных пригородных и междугородних маршрутах (кроме легкового такси): распоряжение Департамента развития базовых отраслей Донец. областной гос. Администрации № 503 от 30.05.2014 // Администрация города Донецка: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://rst-dnr.ru/tarifyi-na-passazhirskie-perevozki/tarifyi-na-perevozku-passazhirov-i-bagazha-avtomobilnyim-transportom-na-avtobusnyih-prigorodnyih-i-mezhdugorodnih-marshrutah-krome-legkovogo-taksi/> (дата обращения: 24.09.2021).

84. О тарифах на перевозку пассажиров и багажа автомобильным транспортом: распоряжение М-ва транспорта Донец. Нар. Респ. № 679-р от 21.11.2016 // Министерство транспорта Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://donmintrans.ru/d/1/raspor-679-p.pdf> (дата обращения: 24.09.2021).

85. Тарифы на перевозку пассажиров и багажа автомобильным транспортом в городском сообщении (кроме легковых такси) // Республиканская служба по тарифам Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <http://rst-dnr.ru/tarifyi-na-passazhirskie-perevozki/tarifyi-na-perevozku-passazhirov-i-bagazha-avtomobilnyim-transportom-na-avtobusnyih-prigorodnyih-i-mezhdugorodnih-marshrutah-krome-legkovogo-taksi/?ckattempt=1> (дата обращения: 24.09.2021).

86. Тарифы на перевозку пассажиров и багажа всеми видами городского электрического транспорта (кроме железнодорожного) // Республиканская служба по тарифам Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL:

<http://rst-dnr.ru/tarifyi-na-passazhirskie-perevozki/tarifyi-na-perevozku-passazhirov-i-bagazha-vsemi-vidami-gorodskogo-elektricheskogo-transporta-krome-zheleznodorozhnogo/> (дата обращения: 24.09.2021).

87. Организация, планирование и управление автотранспортными предприятиями: учебник для студентов вузов / Н. Ф. Билибина [и др.]; под ред. Л. А. Бронштейн, К. А. Савченко-Бельский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Высшая школа, 1986. – 359 [1] с.: ил.

88. Удинкан, В. А. Транспортные проблемы крупных городов Российской Федерации / В. А. Удинкан, С. Д. Воронцова // Транспорт. Экономика. Социальная сфера (Актуальные проблемы и их решения): сб. ст. VI Всерос. науч.-практ. конф. (Пенза, 29-30 апреля 2019 г.) / Пенз. гос. аграрный ун-т. – Пенза, 2019. – С. 134-143.

89. Промежуточные итоги по ремонту дорожной инфраструктуры в рамках Программы развития ДНР-2020 // Правительство Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://prav.dnr.ru/news/promezhutochnye-itogi-po-remontu-dorozhnoj-infrastruktury-v-ramkah-programmy-razvitiya-dnr-2020/> (дата обращения: 02.10.2021).

90. Дятлов, В. В. Правовые аспекты создания и деятельности организации / В. В. Дятлов // Сб. науч. работ серии "Право" / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – № 15. – С. 62-71.

91. Гончаров, В. Н. Оценка ресурсного потенциала предприятий / В. Н. Гончаров, А. Ш. Шовкопляс, О. А. Шовкопляс // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2016. – № 2 (10). – С. 66-69.

92. Гончаров, В. Н. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе маркетинговой деятельности / Е. В. Курипченко, В. Н. Гончаров // Организатор производства. – 2016. – № 2. – С. 79-84.

93. Гончаров, В. Н. Стратегическое управление и повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятиях / В. Н. Гончаров, В. И. Чернев, И. В. Толок, Д. К. Яковенко // Научный вестник Луганского национального аграрного университета. – 2017. – № 1-3. – С. 52-57.

94. Варнавский, В. Г. Государственно-частное партнерство: в 2 т. / В. Г. Варнавский; Учреждение Рос. акад. наук Ин-т мировой экономики и междунар. отношений РАН. – Москва: ИМЭМО РАН, 2009. – (Библиотека Института мировой экономики и международных отношений). – Т. 1. – 312 с.: ил., табл. – Т. 2. – 192 с.

95. Дятлов, В. В. Эффективность участия государственных структур в развитии механизма управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики / В. В. Дятлов // Науч. журн. Менеджмент ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – 2021. – № 4 (98). – С. 3-11.

96. Варелопуло, Г. А. Организация движения и перевозок на городском пассажирском транспорте / Г. А. Варелопуло. – Москва: Транспорт, 1990. – 207с.

97. Качество пассажирских перевозок: возможность исследования методами социологии: учебное пособие / В. А. Гудков, М. М. Бочкарева, Н. В. Дулина, Н. А. Овчар; Федер. Агенство по образованию, Волгоград. гос. техн. ун-т. – Волгоград: ВолгГТУ, 2008. – 163 с.: ил., табл. – Библиогр.: с. 136-138.

98. Николай, Н. Я. Модель организации транспортного обслуживания населения автомобильным транспортом по маршрутам регулярных перевозок / Н. Я. Николай, В. Я. Наталья, В. С. Александр // Грузовое и пассажирское автохозяйство. – 2013. – № 3. – С. 63-66.

99. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года [утверждена распоряжением Правительства Рос. Федер. № 1734-р от 22.11.2008: действующая ред. по состоянию на 11.06.2014] // Совет Безопасности Российской Федерации: офиц. сайт. – Москва, 2021. – URL: <http://www.scrf.gov.ru/security/economic/document123/> (дата обращения: 06.11.2021).

100. Дятлов, В. В. Государственный контроль регулирования механизма безопасности дорожного движения / В. В. Дятлов // Сб. науч. работ серии "Государственное управление". Вып. 26 / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 13-20.

101. Полухина, М. Н. Экономические и организационные механизмы ресурсосбережения в системе управления жилищным фондом: Специальность

5.2.6. «Менеджмент»: дис. ... канд. экон. наук. / М. Н. Полухина, – Макеевка, 2023. – 321 с. – Место защиты: Макеевка «Донбасская национальная академия строительства и архитектуры».

102. Автомобильные перевозки и организация дорожного движения: справ. / В. У. Рэнкин, П. Клафи, С. Халберт [и др.]; пер. с англ.; предисл. В. И. Жулева]. – Москва: Транспорт, 1981. – 592 с.: ил.

103. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; [науч. ред. и авт. вступ. ст. Л. И. Евенко]. – Москва: Экономика, 1989. – С. 10-24.

104. Методологические рекомендации по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций [утверждены Госкомстатом России 28.11.2002] // Консультант Плюс: надежная правовая поддержка: офиц. сайт. – Москва, 2021. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_142116/ (дата обращения: 18.09.2021).

105. Брасс, А. А. Основы менеджмента: курс лекций / А. А. Брасс. – 2-е изд. – Минск: Акад. Упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2004. – 224 с.

106. Крупин, А. С. Тарифообразование на грузовые автомобильные перевозки в современной России преимущества и недостатки / А. С. Крупин // Вестник ИНЖЭКОНА. – 2008. – № 2 (21). – С. 303-306.

107. Балашов, В. В. Пассажиров больше, транспорта меньше: о проблемах пассажирского транспорта в Центральном федеральном округе / В. В. Балашов // Автотранспортное предприятие. – 2004. – № 6. – С. 3-5.

108. Гурков, И. Стратегии выживания промышленных предприятий в новых условиях / И. Гурков, Е. Аврамова // Вопросы экономики. – 1995. – № 6. – С. 22-30.

109. Дугельный, А. П. Структурные преобразования на предприятии / А. П. Дугельны // ЭКО. – 200. – № 6. – С. 107-123.

110. Иванькова, С. П. Критерии отнесения предприятий к малым и средним / С. П. Иванькова // Вопросы экономики. – 2006. – № 7. – С. 51.

111. Правила ЕЭК ООН (Технический регламент РФ «О безопасности транспортных средств» № 36-03 от 20.02.2008) // РОССТАНДАРТ. Федеральное

агентство по техническому регулированию и метрологии: офиц. сайт. – Москва, 2022. – URL: <https://rst.gov.ru:8443/file-service/file/load/1515763015385> (дата обращения: 08.04.2022).

112. Миротин, Л. Б. Логистические подходы в решении транспортного обеспечения в период кризиса / Л. Б. Миротин // Прогресс транспортных средств и систем: материалы Междунар. науч.-практ. конф.(Волгоград, 13-15 октября 2009 г.): в 2 ч. / редкол.: пред. М. В. Ляшенко и др.]. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2009. – С. 60-64.

113. Пронина, Е. В. Тенденции развития логистической системы управления пассажирскими перевозками в инновационной экономике / Е. В. Пронина // Инновационная деятельность. – 2015. – № 2 (33). – С. 78-84.

114. Эффективность городского пассажирского общественного транспорта: монография / А. В. Вельможин, В. А. Гудков, А. В. Куликов, А. А. Сериков; Волгоград. гос. техн. ун-т. – Волгоград: Волгоград. гос. техн. ун-т, 2002. – 256 с.

115. Припотень, В.Ю. Выбор критериев оптимальности для оценки эффективности транспортной логистической системы / В.Ю. Припотень, Ю.В. Бородач // Торговля и рынок: научный журнал, выпуск № 4'(44), том 2. – 2017. – Донецк: ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2017. – С. 86-93.

116. Модель принятия решений в части функционирования и развития железнодорожной транспортной системы: усовершенствование / М. И. Данько и др. // Вестник Академии управления МВД. – 2010. – № 1. – С. 36-48.

117. Чегодаев, Б.В. Комплексный механизм реализации государственной политики в сфере пассажирских перевозок как вектор развития экономики Донецкой Народной Республики / Б.В. Чегодаев // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2021. – № 2(37). – С. 147-153. – EDN VIKIIT.

118. Якубович, С. П. Коэффициент использования вместимости транспортных средств как показатель оценки комфортности и эффективности перевозок пассажиров / С. П. Якубович, В. Н. Седюкевич // Автомобиле-и

тракторостроение: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 14–18 мая 2018 г.) / Белорус. нац. техн. ун-т. – Минск, 2018. – Т. 2 – С. 41-44.

119. Шкуратов, В. И. Состояние городского и пригородного пассажирского транспорта и г. Минска и проблемы его дальнейшего развития / В. И. Шкуратов // Общественный транспорт Республики Беларусь: состояние и перспективы развития: материалы респ. конф. (Минск, 29-30 июля 2011 г.). – Минск: Фонд имени Фридриха Эберта. Представительство в Беларуси, 2011. – С. 13-16.

120. Сосновский, В. Г. Предпосылки реформирования сферы общественного транспорта / В. Г. Сосновский // Общественный транспорт Республики Беларусь: состояние и перспективы развития: материалы респ. конф. (Минск, 29-30 июля 2011 г.). – Минск: Фонд имени Фридриха Эберта. Представительство в Беларуси, 2011. – С. 22-26.

121. Леончик, В. П. Законодательство в области общественного транспорта и основные направления его совершенствования / В. П. Леончик // Общественный транспорт Республики Беларусь: состояние и перспективы развития: материалы респ. конф. (Минск, 29-30 июля 2011 г.). – Минск: Фонд имени Фридриха Эберта. Представительство в Беларуси, 2011. – С. 16-22.

122. Кулибаба, А. А. Проблемные вопросы при обеспечении безопасности движения общественного транспорта / А. А. Кулибаба // Общественный транспорт Республики Беларусь: состояние и перспективы развития: материалы респ. конф. (Минск, 29-30 июля 2011 г.). – Минск: Фонд имени Фридриха Эберта. Представительство в Беларуси, 2011. – С. 54-55.

123. Сачивко, А. Н. Стратегия развития общественного транспорта Республики Беларусь на период 2011-2015 гг. и задачи ее реализации / А. Н. Сачивко // Общественный транспорт Республики Беларусь: состояние и перспективы развития: материалы респ. конф. (Минск, 29-30 июля 2011 г.). – Минск: Фонд имени Фридриха Эберта. Представительство в Беларуси, 2011. – С. 10-13.

124. Дятлов, В. В. Использование международного опыта в сфере функционирования и развития механизмов управления предприятиями

пассажирского транспорта / В. В. Дятлов // Сб. науч. работ серии "Государственное управление". Вып. 19 / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2020. – С. 179-185.

125. Гатиятуллин, М. Х. Автомобильные перевозки: учебное пособие / М. Х. Гатиятуллин, Р. Р. Загидуллин. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 162 с. — ISBN 978-5-4497-1377-3 // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116442.html> (дата обращения: 29.03.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

126. Берко, А. К. Развитие механизма реализации государственной политики в системе общественного транспорта: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: менеджмент)»: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Берко А. К. – Донецк, 2021. – 31 с. – Место защиты: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС».

127. Козлов, В. С. Регулирование тарифов пассажирских перевозок в условиях современных вызовов / В. С. Козлов, В. В. Дятлов // Науч.-практ. журнал «Экономика и менеджмент систем управления», 2023 – №2(48). – С. 18-29.

128. Светличная, Ю. В. Социальная эффективность при техническом перевооружении и модернизации / Ю. В. Светличная, Т. М. Савельева, Я. А. Коваленко, А. А. Макрий // Экономика строительства и экономика городского хозяйства. – 2024. – Том 20, № 1. – С. 35-42. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 28.11.2024).

129. Стельмащук, А. М. Оценка эффективности транспортно-логистического потенциала сельских территорий / А. М. Стельмащук // Устойчивое развитие экономики. – 2015. – Вып. 26. – № 1. – С. 42-50.

130. Козлов, В. С. Необходимость адаптации тарифов пассажирских перевозок в условиях современных вызовов / В. С. Козлов, В. В. Дятлов // Науч. журнал "Управленческий учет". Спец. выпуск по материалам очной Международной научно-практической конференции «Проблемы обеспечения экономической, продовольственной и информационной безопасности Союзного государства Беларуси и России в современных условиях» (Республика Беларусь, г.

Могилев, 16–17 мая 2023 г.) – Саратов: ООО «Издательский дом «Академический», 2023. – С.111-117.

131. Дятлов, В. В. Определение основных направлений формирования потенциала транспортных предприятий / В. В. Дятлов // Актуальные проблемы развития транспортно-промышленного комплекса: инфраструктурный, управленческий и образовательный аспекты: материалы XIX Междунар. науч.-практ. конф. (Донецк, 24 ноября 2022 г.) / ДОНИЖТ. – Донецк, 2022. – С. 25-27.

132. Смирнова, И. Управление транспортом на государственном и муниципальном уровнях / И. Смирнова // Образовательный портал «Справочник»: [сайт]. – Москва, 2023. – URL: https://spravochnick.ru/gosudarstvennoe_i_municipalnoe_upravlenie/upravlenie_transportom_na_gosudarstvennom_i_municipalnom_urovnyah (дата обращения: 02.02.2023).

133. Современные дорожные технологии: группа компаний: офиц. сайт / Саратов, проспект Строителей, 10 а. – Саратов, 2022. – URL: <https://group-sdt.ru/> (дата обращения: 11.03.2022).

134. Российская Федерация. Законы. О безопасности дорожного движения: Федер. закон № 196-ФЗ от 10.12.1995 г. [принят Государственной Думой 15 ноября 1995 года] // КонсультантПлюс: надежная правовая поддержка: офиц. сайт. – Москва, 2023. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8585/ (дата обращения: 05.06.2023).

135. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «Об организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»: Федеральный закон № 480-ФЗ от 29 декабря 2017 г. [принят Государственной Думой 22 декабря 2017 года: одобрен Советом Федерации 26 декабря 2017 года] // КонсультантПлюс: надежная правовая поддержка: офиц. сайт. – Москва, 2023. –

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286780/ (дата обращения: 05.06.2023).

136. Донецкая Народная Республика. Законы. Об инвестиционной деятельности в Донецкой Народной Республике: проект закона Донецкой Народной Республики // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su> (дата обращения: 14.03.2021).

137. Российская Федерация. Законы. Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта: федер. закон № 259-ФЗ от 18.10.2007 г.: [принят Государственной Думой 18 октября 2007 года: одобрен Советом Федерации 26 октября 2007 года] // КонсультантПлюс: надежная правовая поддержка: офиц. сайт. – Москва, 2022. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72388/ (дата обращения: 12.03.2022).

138. Российская Федерация. Законы. О техническом регулировании: Федеральный закон N 184-ФЗ от 27 декабря 2002 г.: [принят Государственной Думой 15 сентября 2002 года: одобрен Советом Федерации 18 сентября 2002 года] // Собрание законодательств Российской Федерации. – 2002. – № 52, ч. 1. – С. 5140.

139. Барбашова, Н. В. Особенности разработки Закона ДНР "О техническом регулировании" в контексте обеспечения экологической безопасности / Н. В. Барбашова // Вестник Донецкого национального университета. Серия Е: Юридические науки. – 2021. – № 1. – С. 3-9.

140. Пархоменко, В. В. Необходимость и методы государственного регулирования деятельности транспортных комплексов / В. В. Пархоменко, Н. А. Пархоменко // Молодежь в современной экономической науке: материалы IV Всерос. науч.-практ. заоч. конф. (Пятигорск, 25 февраля 2016 г.) / Ин-т сервиса, туризма и дизайна (филиал) федер. гос. автономного образов. учреждения высш. проф. образования "Северо-Кавказ. федер. ун-т". – Кисловодск: Учебный центр «Магистр», 2016. – С. 74-76.

141. Об утверждении республиканских стандартов бухгалтерского учета государственных финансов «Обесценение активов» и «Основные средства»: приказ

М-ва финансов Донец. Нар. Респ. № 114 от 24.06.2021 [действующая ред. по состоянию на 01.01.2023] // Министерство юстиций Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2023. – URL: <http://gisnpa-dnr.ru/npa/0025-114-20210624/>(дата обращения: 17.01.2023).

142. Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет основных средств "ПБУ 6/01": приказ Минфина России № 26н от 30.03.2001: действующая ред. по состоянию на 16.05.2016 // КонсультантПлюс: надежная правовая поддержка: офиц. сайт. – Москва, 2020. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_31472/ (дата обращения: 17.05.2020).

143. Донецкая Народная Республика. Законы. Об охране окружающей среды: закон Донецкой Народной Республики № 38-ІНС [принят постановлением Нар. Совета от 30.04.2015: действующая ред. по состоянию на 30.12.2020] // Донецкая Народная Республика: офиц. сайт. – Донецк, 2020. – URL: <http://npa.dnronline.su/2015-06-03/38-ihc-ob-ohrane-okruzhayushhej-sredy-dejstvuyushhaya-redaktsiya-po-sostoyaniyu-na-30-12-2020-g.html>(дата обращения: 19.03.2023).

144. Берлянд, М. Е. Современные проблемы атмосферной диффузии и загрязнения атмосферы / М. Е. Берлянд. – Ленинград: Гидрометеиздат, 1975. – 448 с.

145. Об обеспечении санитарного и эпидемического благополучия населения: закон Донецкой Народной Республики № 40-ІНС [принят постановлением Нар. Совета от 10.04.2015: действующая ред. по состоянию на 16.03.2020] // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2023. – URL: <https://dnrsovet.su/zakon-dnr-ob-obespechenii-sanitarnogo-i-epidemicheskogo-blagopoluchiya-naseleniya/> (дата обращения: 19.03.2023).

146. Яркова Н. И. Факторы рисков при реализации инвестиционного проекта в условиях нестабильной экономики / Н. И. Яркова, М. В. Прохоров // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2024. – Том 20, № 1. – С. 35-42. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 28.11.2024)

147. Сидоренко, К. И. Направления совершенствования транспортной системы Донецкой Народной Республики / К. И. Сидоренко // Вестник института экономических исследований. – 2020. – № 1 (17). – С. 130-138.

148. Гузенко, А. В. Система городского пассажирского транспорта: логистика и регулирование: монография / А. В. Гузенко, Н. А. Вихрева; Росжелдор, Федер. гос. бюджетное образов. учреждение высш. проф. образования «Ростов. гос. ун-т путей сообщ.» (ФГБОУ ВПО РГУПС). – Ростов-на-Дону: РГУПС, 2011. – 211 с.

149. Мамаев, Э. А. Железнодорожный транспорт в системе развития городского пассажирского транспорта на примере г. Ростова-на-Дону / Э. А. Мамаев, Н. А. Ковалева // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2013. – № 4 (44). – С. 53-59.

150. Дорофиев, В. В. Научное обеспечение современного государственного управления / В. В. Дорофиев // Донецкие чтения 2016. Образование, наука и вызовы современности: материалы I Междунар. науч. конф. / под общей редакцией С. В. Беспаловой. Том 8. – Донецк: Южный федеральный университет, 2016. – С. 258-260.

151. Кретьева, А. В. Теоретические взгляды на сущность и развитие управления / А. В. Кретьева // Менеджер. – 2019. – Т. 1, № 1 (87). – С. 155-161.

152. Губерная, Г. К. Власть и управление: монография / Г. К. Губерная. – Донецк: ГОУ ВПО ДонГУУ, 2016. – 131 с.

153. Вебер, М. Избранные произведения / М. Вебер; пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; предисл. П. П. Гайденко. – Москва: Прогресс, 1990. – 804, [1] с. – (Социологическая мысль Запада)

154. Барышникова, Л. П. Роль транспортной инфраструктуры в социально – экономическом развитии региона / Л. П. Барышникова // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий. Секция 7: Управление проектами развития логистической инфраструктуры Донецкой Народной

Республики: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Донецк, 2017 г.) / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк, 2017. – С. 11-13.

155. Братковский, М. Л. Отличительные особенности руководителя / М. Л. Братковский // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ. Сер: Государственное управление. Вып. 14 / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 265-271.

156. Генезис, формирование и развитие экономических систем различного масштаба, уровня и сфер действия: коллектив. монография / под ред. В. В. Дорофиевко, Л. Б. Костровец, Л. П. Барышниковой, М. Л. Братковского, Л. М. Волощенко [и др.]. – Донецк: ДонГУУ, 2015. – 412 с.

157. Берко, А. К. Государственная политика в системе общественного транспорта Донецкой Народной Республики / А. К. Берко // Менеджер. – 2021. – № 1 (95). – С. 188-194.

158. Дятлов, В. В. Государственный контроль регулирования механизма безопасности дорожного движения / В. В. Дятлов // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ. Сер: Государственное управление. Вып. 26 / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2022. – С. 13-20.

159. ГОСТ Р 41.36 – 2004. (Правила ЕЭК ООН № 36) Единообразные предписания, касающиеся сертификации пассажирских транспортных средства большой вместимости в отношении общей конструкции = Uniform provisions concerning the approval of large passenger vehicles with regard to their general construction (MOD): национальный стандарт Российской Федерации: изд. офиц.: утвержден и введен в действие Постановлением Госстандарта России № 125-ст от 9 марта 2004 г.: взамен ГОСТ Р 41.36—99 / Подготовлен Всероссийским научно-исследовательским институтом стандартизации и сертификации в машиностроении (ВНИИНМАШ). – Москва: ИПК Издательство стандартов, 2004. – 45 с.

160. Шоул, Джон. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Джон Шоул; пер. с англ. [И. Евстигнеева]. – 6-е изд., доп. и перераб. – Москва: Альпина Паблицер, 2013. – 341 с.

161. Дятлов, В. В. Участие государственных структур в развитии механизма управления предприятиями пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики / В. В. Дятлов // Социально-правовые аспекты управления: проблемы теории и практики: матер. V Респ. науч. интернет-конф. (Донецк, 1-8 ноября 2021 г.) / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 75-84.

162. Клейнер, Г. Б. Главная задача – совершенствование организационно-экономического механизма развития российских предприятий Г. Б. Клейнер // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2018. – Т. 9, № 2 // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / [компания «Научная электронная библиотека»]. – Москва, 2000-2023. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35127434> (дата обращения: 22.04.2023).

163. Дятлов, В. В. Правовое регулирование хозяйственной деятельности предприятий пассажирского транспорта / В. В. Дятлов // Перспективы становления и развития социально-экономических систем на разных уровнях управления: коллектив. монография / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк, 2022. – Гл. III. – С. 683-693.

164. Дятлов, В. В. Экология и пассажирский транспорт / В. В. Дятлов // Социально-правовые аспекты управления: проблемы теории и практики: материалы V Респ. науч. интернет-конф. (Донецк, 1-8 ноября 2021 г.) / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – С. 507-511.

165. Дятлов, В. В. Развитие механизма обеспечения безопасности дорожного движения На предприятиях пассажирского транспорта / В. В. Дятлов, В. С. Козлов // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: материалы VII междун. науч.-практ. интернет-конф. (Вологда, 11–13 мая 2022 г.). – Вологда: Вологодский научный центр РАН, 2022. – С. 148-152.

166. Дятлов, В. В. Управленческая деятельность субъектов пассажирских перевозок и участие государственных структур в развитии механизма обеспечения безопасности дорожного движения / В. В. Дятлов // Актуальные проблемы правового, экономического и социально-психологического знания: теория и практика: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Донецк, 20 апреля 2022 г.).

Секция 1: Актуальные проблемы современного права и управления: теория и практика / ГОУ ВПО «Донбасская юридическая академия». – Донецк, 2022. – Т. 1. – С. 87-92.

167. Ангелина, И. А. Оценка системы формирования управленческих решений в предпринимательских структурах / И. А. Ангелина, Е. С. Кожухова // Вестник индустрии гостеприимства : международный научный сборник. Том Выпуск 9. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 16-22

168. Остапец, О. Г. Государственное регулирование транспорта в зарубежных странах: современный опыт для России / О. Г. Остапец // Вестник Поволжской академии государственной службы. – 2008. – № 3 (16). – С. 78-83.

169. Козлов, В. С. Повышение уровня рациональности управленческих решений на предприятиях непроизводственной сферы / В. С. Козлов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Секция 1: Стратегическое управление развитием экономики / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк: ДОНАУИГС, 2018. – С. 235-238.

170. Дятлов, В. В. Повышение экономической эффективности предприятий пассажирского транспорта моделированием трафика / В. В. Дятлов, А. М. Трунаев // Автоматика на транспорте. – 2023. – Т. 9., № 3. – С. 247-257.

171. Козлов, В. С. Особенности управления обеспечением инфраструктуры отраслей непроизводственной сферы, ориентированным на повышение эффективности / В. С. Козлов, О. А. Васильева, А. Р. Макарян // Транспорт и логистика: стратегические приоритеты, технологические платформы и решения в глобализованной цифровой экономике: сб. науч. тр. III междунар. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 01–02 февраля 2019 г.) / Ростов. гос. ун-т путей сообщения. – Ростов-на-Дону, 2019. – С. 163-166.

172. Козлов, В. С. Управленческие решения как основа эффективной реализации функций менеджмента / В. С. Козлов // Менеджер. – 2019. – № 3 (89). – С. 160-167.

173. Козлов, В. С. Концептуальные составляющие необходимости государственного регулирования деятельности организаций в условиях современных вызовов / В. С. Козлов // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ: серии "Государственное управление". Вып. 14 / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 65-72.

174. Коробейникова, О. М. Экосистемный подход к цифровизации пассажирского общественного транспорта / О. М. Коробейникова, Д. А. Коробейников, Т. А. Дугина, Д. В. Очеретяная // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2022. – № 1(58). – С. 120-129

175. Ободец, Р. В. Особенности реализации стратегии развития территорий в условиях нестабильности внешней среды / Р. В. Ободец, В. Ю. Чернецкий, В. С. Козлов // Экономика и управление народным хозяйством: сб. науч. работ.: серии «Государственное управление». Вып. 2 / ГОУ ВПО ДонГУУ. – Донецк, 2016. – С. 63-70.

176. Подлипанов Д. Об итогах работы Министерства транспорта за 2020 год: доклад от 15.03.2021 г. (Опубликовано 15.03.2021) / Д. Подлипанов // Народный Совет Донецкой Народной Республики: офиц. сайт. – Донецк, 2021. – URL: <https://dnrsovet.su/dmitrij-podlipanov-ob-itogah-raboty-ministerstva-transporta-za-2020-god/> (дата обращения: 07.04.2021).

177. Моисеев, В. В. Методы управления в повышении эффективности производства / В. В. Моисеев // Политемат. сетевой науч. журн. Кубан. гос. аграрного ун-та. – 2017. – № 133. – С. 1114-1125. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-v-povyshenii-effektivnosti-proizvodstva> (дата обращения: 20.01.2022).

178. Кухтина, А. К. Перспективы развития логистического подхода в деятельности органов государственного управления транспортной отраслью / А. К. Кухтина // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций:

экономика, политика, право: сб. науч. тр. Междунар. конф. / Крым. федер. ун-т им. В. И. Вернадского. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 454-457.

179. Данилова, Т. С. Реализация государственной политики занятости на муниципальном уровне / Т. С. Данилова // Молодой ученый. – 2016. – № 11 (115). – URL: <https://moluch.ru/archive/115/31183/> (дата обращения: 10.04.2021).

180. Сундуков, Е. Ю. Логистический подход к совершенствованию функционирования транспортного комплекса региона (на примере Республики Коми): специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (региональная экономика)»: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Сундуков Е. Ю. – Сыктывкар, 2005. – 20 с. – Место защиты: Ин-т соц.-экон. проблем Севера Коми науч. центра УрО РАН.

181. Павлова, Я. Основы теории региональной логистической системы / Я. Павлова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2012. – № 1. – С. 34-38.

182. Механизм трансформации социально-экономических процессов: междисциплинарный подход: монография: т. II / О. В. Алешкина, Р. Х. Аллагулов, Т. Г. Антропова [и др.]; под ред. К. Е. Гришина, Н. А. Кузьминых. – Москва: Русайнс, 2021. – 216 с.

183. Киреева, Н. А. Устойчивое развитие региона: оценка достижения целевых ориентиров (на материалах Саратовской области) / Н. А. Киреева, О. В. Прущак // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: материалы VI междунар. науч.-практ. интернет-конф.: в 2 ч. (Вологда, 19-21 мая 2021 г.) / Вологод. науч. центр Рос. акад. наук. – Вологда, 2021. – Т. Ч. 1. – С. 116-120.

184. Тхор, Е. С. Роль конкурентоспособности предприятий сферы услуг в экономике новых регионов / Е. С. Тхор, А. С. Волкова // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 2, № 3(67). – С. 86-91

185. Литвин, Р. И. Повышение эффективности системы мотивации и оплаты труда на железнодорожном транспорте как элемента культуры труда / Р. И. Литвин,

А. И. Литвин // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 7(49). – С. 139-142

186. Ивченко, Т. Б. Проведение сертификации и технического осмотра автомобилей для повышения транспортной безопасности / Т. Б. Ивченко, А. А. Арешин // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 7(61). – С. 66-69

187. Дятлов, В. В. Развитие процессов управления транспортными предприятиями в современных экономических условиях / В. В. Дятлов // Новое в экономической кибернетике. – 2024 – №2. – С. 119–127.

188. Дятлов, В. В. Особенности кадрового менеджмента на предприятиях пассажирского транспорта / В. В. Дятлов // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2024. – Том 20, № 4. – С. 369-376 // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / [компания «Научная электронная библиотека»]. – Москва, 2000-2025. – URL: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>.

189. Дятлов, В. В. Методологический аспект диагностики факторов и формирования конструктивной модели развития управления предприятиями пассажирского транспорта / В. В. Дятлов, В. С. Козлов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 4. – С. 369-376 – DOI 10.18334/err.15.4.123083

190. Дятлов, В. В. Моделирование условий организационных изменений в развитии процессов управления предприятиями пассажирского транспорта / В. В. Дятлов, В. С. Козлов // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 3. – С. 56-71.

191. Дингес, Э. В. Методы планирования и оценки эффективности мероприятий по повышению безопасности дорожного движения: монография / Э. В. Дингес; Москов. автомобильно-дорожный гос. техн. ун-т (МАДИ). – Москва: МАДИ, 2016. – 140 с.

192. Михайлова, И. Г. Анализ показателей и методов определения эффективности работы транспорта / И. Г. Михайлова // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 12(66). – С. 221-224

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Справки о внедрении результатов исследования



28.03.2025 № 144/от-ЗКССХ
на № _____ от _____

Справка

**о внедрении результатов диссертации
Дятлова Валерия Васильевича на тему «Развитие управления
предприятиями пассажирского транспорта (на примере Донецкой
Народной Республики)», представленную на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент**

Администрация города Донецка подтверждает, что научные исследования, содержащиеся в диссертации Дятлова Валерия Васильевича на соискание ученой степени кандидата экономических наук, актуальны и представляют прикладной интерес.

Особого внимания заслуживает модель оптимизации структуры управления предприятиями пассажирского транспорта, которая объединяет элементы управленческой деятельности в единый механизм с акцентом на внедрение информационных и цифровых технологий (технического, организационного, финансового, экономического направлений и кадровое планирование).

Практические рекомендации по развитию управления предприятиями пассажирского транспорта учтены при разработке долгосрочных программ и проектов развития города.

Глава администрации города Донецка



Г.Л. Мишко



**Муниципальное унитарное предприятие
«Трамвайно-троллейбусное управление»
администрации городского округа Горловка
Донецкой Народной Республики**

ДНР, 284627, г.о.Горловка, г. Горловка, ул. Беспощадного, 51,
тел.+7 (8564) 55-38-68; +7(949)4266030 ОГРН 1229300105858
E-mail: gortty@mail.ru

№ 193 от 28.03 2025 г.
На № _____ от _____ 20____ г.

Диссертационный совет

Справка

о внедрении результатов диссертации

**Дятлова Валерия Васильевича на тему «Развитие управления
предприятиями пассажирского транспорта (на примере Донецкой
Народной Республики)», представленную на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент**

Подтверждаем, что научные исследования, содержащиеся в диссертации Дятлова Валерия Васильевича на соискание ученой степени кандидата экономических наук, актуальны и представляют прикладной интерес.

Предложенная автором модель оптимизации дорожного движения, даст возможность достижения экономического эффекта транспортных предприятий за счет совершенствования дорожно-транспортной инфраструктуры и увеличения средней скорости передвижения транспорта общего пользования по маршруту следования.

Особого внимания заслуживают теоретические и методические разработки в части организации принципиального подхода к развитию управления предприятиями пассажирского транспорта и совершенствованию их эффективной структуры, которая объединяет все элементы и направления работы транспортной системы.

Практические рекомендации по развитию управления предприятиями пассажирского транспорта учтены при разработке долгосрочных планов и программ развития транспортной системы города.

Директор МУП «ТТУ»



Ю.В.Перебейнос



**АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ГОРЛОВКА
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

проспект Победы, дом 67, город Горловка, городской округ Горловка, 284646
Донецкая Народная Республика, Тел. (8564) 52-05-26

E-mail: kanc@admin-gorlovka.ru

24.03.2025

№ 144-7.335

Диссертационный совет

Справка

о внедрении результатов диссертации

**Дятлова Валерия Васильевича на тему «Развитие управления
предприятиями пассажирского транспорта (на примере Донецкой
Народной Республики)», представленную на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент**

Результаты исследования, проведенного в диссертации Дятлова Валерия Васильевича, обладают актуальностью и представляют практический интерес для управления предприятиями пассажирского транспорта города.

Особый интерес для Администрации г. Горловки представляют ключевые направления по совершенствованию эффективной структуры управления предприятиями пассажирского транспорта в системе управления процессами за счет оптимизации структуры муниципального органа власти.

Научные положения по результатам исследования направлены на повышение экономической, социальной и экологической эффективности функционирования предприятий пассажирского транспорта.

Результаты исследования способствуют решению важных для общественного транспорта задач, могут быть использованы при принятии управленческих решений, а также разработке долгосрочных планов и программ при развитии транспортной системы города.

Первый заместитель главы
администрации городского округа Горловка
Донецкой Народной Республики



П.В. Калиниченко



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

«Донецкая академия управления и государственной службы»

283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А
тел.: +7(856) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

ЗЕ.С4.2025

№ 01-08/426

На №

от

Справка

**о внедрении результатов исследования диссертации
Дятлова Валерия Васильевича на тему «Развитие управления
предприятиями пассажирского транспорта (на примере Донецкой Народной
Республики)», представленную на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент**

Основные теоретические разработки и выводы диссертации В.В. Дятлова используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» при изучении учебных дисциплин «Транспортный менеджмент» для обучающихся ОП бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Управление малым бизнесом», «Муниципальное право» для обучающихся ОП бакалавриата направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Разработанные диссертантом положения используются следующим образом:

1. Тема 2.3. «Организация и управление пассажирскими перевозками» учебной дисциплины «Транспортный менеджмент» (бакалавриат направления подготовки 38.03.02 «Управление малым бизнесом») дополнена логистической моделью структуры управления предприятиями пассажирского транспорта, в основе которой лежит реорганизация организационной структуры предприятий пассажирского транспорта.

2. Тема 2.2 «Представительские органы местного самоуправления» учебной дисциплины «Муниципальное право» (бакалавриат направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление») дополнена алгоритмом принятия управленческих решений в системе управления предприятиями пассажирского транспорта за счет оптимизации структуры муниципального органа власти: объединения подразделений, связанных с транспортным обеспечением, транспортной логистикой, управлением движения транспорта и дорожным строительством и приведения их к подчинению в одном департаменте.

Проректор,
канд. гос.упр., доцент



Л.Н. Костина



НАРОДНЫЙ СОВЕТ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ
НАРОДНОГО СОВЕТА

ул. Артёма, д. 97, г. Донецк, 283001

Тел. +7 (856) 209-22-88

Email: sekretariatns@dnrsovet.gov.ru

«23» апреля 2025 г. № 03.1-30/0.2/2025
на № _____ от _____ 20 ____ г.

Диссертационный совет

Справка

о внедрении результатов диссертации

Дятлова Валерия Васильевича на тему «Развитие управления предприятиями пассажирского транспорта (на примере Донецкой Народной Республики)», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент

В рамках реализации мероприятий законотворческой деятельности, Комитетом Народного Совета по транспорту и связи разработан и зарегистрирован проект Закона Донецкой Народной Республики «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» (далее – проект закона).

Участие в подготовке проекта принимал соискатель Дятлов Валерий Васильевич, при этом были использованы теоретические и методические разработки диссертации Дятлова В.В. в части организации:

- принципиального подхода к развитию управления предприятиями пассажирского транспорта и совершенствованию их эффективной структуры;
- механизма проведения мероприятий по снижению нарушений правил дорожного движения и устранению причин, способствующих совершению дорожно-транспортных происшествий;
- контроля за обеспечением пассажироместимости транспортных средств и обязательных требований по доступности граждан с ограниченными возможностями к объектам транспортной инфраструктуры;

- эффективной эксплуатации объектов дорожного сервиса, за счет внедрения научных методов прогнозирования транспортного трафика на городском пассажирском транспорте.

Данные разработки были учтены при подготовке проекта закона и могли бы способствовать дальнейшему развитию предприятий пассажирского транспорта Донецкой Народной Республики.

Заместитель Председателя Народного Совета



А.С. Дорофеев

Приложение Б

Информация о светофорных объектах и автоматизированной системе управления
дорожным движением (АСУДД) в г. Донецке

 ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА АДМИНИСТРАЦИЯ ГОРОДА ДОНЕЦКА	
ул. Артёма, 98, г. Донецк, 83050, тел.: (062) 305-25-34, e-mail: office@gorod-donetsk.com, www.gorod-donetsk.com	
27.10.2021 № 3454/от.2числ на № _____ от _____	Прислано 27 Декану факультета юриспруденции и социальных технологий Донецкой академии управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики
О предоставлении информации	
Уважаемый Игорь Ильич!	
Администрация г.Донецка, рассмотрев Ваше письмо от 20.10.2021 № 14-27/42 по вопросу предоставления информации о светофорных объектах и автоматизированной системе управления дорожным движением сообщает следующее.	
1. На улично-дорожной сети г.Донецка оборудовано 184 ед. светофорных объектов, из которых 183 состоят на балансе КП «ДРСУ»;	
2. В АСУДД входит 78 ед. светофорных объектов;	
3. Все светофорные объекты работают в режиме смены сигналов, регулируя движение транспортных и пешеходных потоков. На светофорных объектах балансовой принадлежности КП «ДРСУ» используются следующие дорожные контроллеры: - ДКМ6-4 – дорожный контроллер моноблочный (производства СССР) 12 ед; - РЕ – Росток Элеком (производства Украины) 14 ед; - КДК – контроллер дорожный компонентный (производства г.Белгород РФ) 124 ед; - УК2 – универсальный контроллер (производства СССР) 15 ед; - ДК-КАСКАД (производства г.Пенза РФ) 10 ед; - ДК-ПРИОР-05 (производства Украины) 7 ед.	
4. Координированное управление светофорными объектами в режиме зелёной волны осуществляется по следующим улицам: - ул. Университетская от пр.Маяковского до пл.Шахтёрской; - ул. Артёма от пл. Ленина до пл. Шахтёрской; - пр. Ильича от ул. Марии Ульяновой до ул. Ирминской.	
5. АСУДД предусматривает координацию только по главному направлению с наибольшей интенсивностью движения транспорта (по главной дороге) без учёта второстепенных направлений.	
6. Выделенные полосы для движения маршрутного пассажирского транспорта обустроены по ул. Университетской на участке от пр. Таманского до пр. Комсомольского, по ул. 50 – летия СССР на участке от пр. Мира до автостанции «Крытый рынок», по пр.Ильича на участке от кольцевой развязки «Мотель» до здания №94 (по пр.Ильича).	
Администрация г. Донецка действует на основании и в пределах полномочий, предусмотренных Положением об Администрации, утвержденным распоряжением администрации г.Донецка от 30.01.2015 № 22, с изменениями, руководствуется Конституцией Донецкой Народной Республики и действующим законодательством.	

В связи с вышеизложенным, сообщаем о том что АСУДД не предусматривает функцию видеонаблюдения, администрация г.Донецка не располагает информацией о наличии и размещении подобных устройств на территории г.Донецка ввиду того, что ее аккумулярование к компетенции администрации г.Донецка не относится.

С уважением,
Заместитель главы
администрации г. Донецка

Гумеч
Пахниц
305-31-32



Т.И. Артеменко

Приложение В

Информация об организационной структуре управления пассажирским транспортом г. Донецка



ул. Артёма, 98, г. Донецк, 83050, тел.: (062) 305-25-34, e-mail: office@gorod-donetsk.com, www.gorod-donetsk.com

06.10.2021 № 822/орд-учет

на № _____ от _____

Декану факультета юриспруденции
и социальных технологий
ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ
УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ
НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»
И.И. Голос

О рассмотрении письма

Уважаемый Игорь Ильич!

Письмо ГОУ ВПО «ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ» от 07.09.2021 № 14-27/35 о предоставлении информации по ряду вопросов транспортного обеспечения Донецкой Народной Республики и г. Донецка рассмотрено, в пределах компетенции, администрацией города Донецка совместно с руководством коммунального предприятия администрации города Донецка «Донэлектротранс» (далее — КП «ДЭАТ»), и сообщаем следующее.

Администрация города Донецка действует на основании и в пределах полномочий, предусмотренных Положением об администрации г. Донецка, утвержденным распоряжением главы администрации г. Донецка от 30.01.2015 № 22, с изменениями (далее - Положение), и руководствуется в своей работе действующим в Донецкой Народной Республике законодательством.

Согласно п. 1.3. Положения - Администрация представляет соответствующую муниципальную общину в переходный период и осуществляет от ее имени и в ее интересах функции и полномочия местного самоуправления на соответствующей административно-территориальной единице.

Согласно ч. 1 ст. 8 Закона Донецкой Народной Республики «Об автомобильном транспорте» - обеспечение организации пассажирских перевозок на международных, междугородных и пригородных автобусных маршрутах общего пользования возлагается на республиканский орган исполнительной власти, обеспечивающий формирование и реализацию государственной политики в сфере транспорта.

Согласно ч. 2 ст. 8 Закона Донецкой Народной Республики «Об автомобильном транспорте» - обеспечение организации пассажирских перевозок на городских автобусных маршрутах общего пользования возлагается на органы местного самоуправления на соответствующей территории.

Учитывая изложенное, предоставляем информацию, аккумулирование которой отнесено к полномочиям администрации г. Донецка согласно действующему в Донецкой Народной Республике законодательству.

1. Организационная структура управления пассажирским транспортом г. Донецка.

Основными целями транспортной политики администрации г. Донецка являются: оказание качественных услуг населению города по перевозке городским пассажирским транспортом (трамвай, троллейбус, автобус) с соблюдением высокого уровня безопасности и регулярности движения; надлежащее обеспечение организации автомобильных пассажирских перевозок для удовлетворения потребностей населения города в долгосрочной перспективе; восстановление поврежденных контактных сетей и трамвайных путей; обеспечение предоставления своевременных и бесперебойных услуг по обслуживанию пассажиров на маршрутах города; возобновление движения транспорта по всем маршрутам города, измененным из-за ведения боевых действий.

Перевозка пассажиров по маршрутам общего пользования г. Донецка выполняется трамваями, троллейбусами и автобусами большой и особо большой вместимости коммунального предприятия администрации города Донецка «Донэлектротранс» (далее – КП «ДЭАТ»), а также автобусами малой и средней вместимости субъектов хозяйственной деятельности частной формы собственности на основании договоров, заключенных перевозчиками с администрацией г. Донецка.

Диспетчерский контроль за движением городского пассажирского транспорта осуществляется на 30 диспетчерских станциях КП «ДЭАТ», 14 из которых предназначены для контроля перевозок автобусами в режиме маршрутного такси, 16 – трамваями, троллейбусами и автобусами большой вместимости КП «ДЭАТ», работающими в обычном режиме.

2. Структура отдела транспорта администрации г. Донецка.

Отдел транспорта и связи (далее – Отдел) является структурным подразделением управления экономики и промышленности администрации г. Донецка. Штатная численность Отдела составляет 7 штатных единиц: начальник отдела и 6 главных специалистов.

3. Система городского пассажирского транспорта.

На сегодняшний день реестр городских автобусных маршрутов общего пользования насчитывает 97 маршрутов, 86 из которых работают в режиме маршрутного такси, 7 – в обычном режиме, 4 – в обоих режимах.

Перевозки пассажиров городским электрическим транспортом осуществляются по 9 трамвайным и 11 троллейбусным маршрутам.

4. Схема автоматизированного управления дорожным движением г. Донецка.

Ввиду объективных причин данная информация разглашению не подлежит.

5. Протяженность автобусных и трамвайно-троллейбусных маршрутов г. Донецка.

№ п/п	Маршрут (номер, наименование)	Средний километраж, км
1	2	3
Автобусные маршруты		
1	№ 1 "ДС "Ж/Д Вокзал" - пр. Киевский – ул. П. Поповича – пр. 75-летия Футбольного Клуба Шахтёр – пр. Мира – ДС "Крытый рынок"	11,5
2	№ 3 "ДС "Центр" - завод "Донецгормаш"	6,6
3	№ 4 "ДС "Центр" - пр. Ильича - пр. Мира"	9,0
4	№ 6 "ДС "Ж/Д Вокзал" — пр. Кремлевский"	6,0
5	№ 6-а "пр. Кремлевский - пр. Жукова - ул. Артемовская (Ж/Д Вокзал)"	2,5
6	№ 6-б "ул. Артемовская (Ж/Д Вокзал) - пос. Северный - ул. Артемовская (Ж/Д Вокзал)"	4,2

1	2	3
7	№ 7 "ДС "Ж/Д Вокзал" — ул. Софийская"	7,0
8	№ 8 "ДС "Крытый рынок" — Больница № 25"	19,0
9	№ 10 "ул. Куйбышева - пл. Б.Комиссаров - хладокомбинат "Винтер" - ул. Артёма - ул. Горная - ул. Артёмовская - больница № 21"	20,9
10	№ 11 "ДС "Центр" - пр. Ильича — ДС "мкр-н Восточный"	14,7
11	№ 12 "ДС "ул. Пинтера" - ул. Жарикова - ДС "Центр"	13,5
12	№ 13 "мкр-н. Донской - пр. Ильича – ДС "Крытый рынок""	12,4
13	№ 14 "ДС "Крытый рынок" — ДС "ул. Щетинина"	11,4
14	№ 15 "ДС "Буденновская" - Шахта 12/18	10,0
15	№ 16 "ДС "Крытый рынок" — ДС "Ж/Д Вокзал"	12,0
16	№ 17 "ДС "ул. Туполева" – ул. Клиническая – Щегловское кладбище	19,8
17	№ 18 "ДС "Центр" - ул. Краснооктябрьская — ДС "мкр-н Восточный"	14,7
18	№ 19 "ДС «Центр» - ул. Университетская - пр. Таманский - ул. Молодых Шахтеров - пр. Киевский - ДС «Червоногвардейская»	19,3
19	№ 19-а "ДС "Ж/Д Вокзал" - ДС "Червоногвардейская"	15,0
20	№ 19-б "п. Горького - п. Новороссийски - ДС "Ж/д Вокзал"	12,0
21	№ 20 "ДС "Буденновская" – ул. Левобережная — ДС "Центр"	10,1
22	№ 20-а "ДС "Центр" - ул. Майская – СТО "ВАЗ"	8,5
23	№ 20-в "ДС "Центр" - ул. Майская – ДС "Буденновская"	8,5
24	№ 21 "ул. Дудинская - Больница № 9 - ул. Енисейская - СТО ВАЗ"	7,5
25	№ 22-б "ДС "Ж/Д Вокзал" — Больница № 25	16,0
26	№ 23 "ДС «ТЦ Галактика» " - б-ца. Вишневского - маг. Изумруд – б. Шевченко - ДС "Червоногвардейская"	15,6
27	№ 24 "ДС "Крытый рынок»" - пр. Ильича - ДС "Червоногвардейская"	10,0
28	№ 24-б "ДС "Центр" - пр. Дзержинского - пр. Ильича - ДС "Червоногвардейская"	10,7
29	№ 25 "ДС "мкр-н Широкий" - Институт хирургии — больница № 18"	16,9
30	№ 26 "ДС "Ж/Д Вокзал" - ул. Горная - ДС "Центр"	9,8
31	№ 27 "ДС "ул. Б. Магистральная" - ул. Фабричная	9,4
32	№ 28 "ДС "Буденновская" — ДС "Крытый рынок" (КП администрации г. Донецка "Донэлектроавтотранс")	11,4
33	№ 28 "ДС "Буденновская" — ДС "Крытый рынок"	11,7
34	№ 29 "СТО ВАЗ — ш-та Вертикальная — пос. Запореваальный — ДС "ул. Б. магистральная"	17,3
35	№ 30 "ДК Горняк - ДС "Крытый рынок" (КП администрации г. Донецка "Донэлектроавтотранс")	10,3

1	2	3
36	№ 31 "ДС «Центр» - ул. Розы Люксембург – пр. Панфилова – пр. Офицерский – ДС «Ж/Д Вокзал»	11,5
37	№ 32 "ДС "Ж/Д Вокзал" – Свято-Покровский храм — "Мотель"	14,9
38	№ 33 "ДС "Буденновская" - пос. Гришки - 41-й километр (КП администрации г. Донецка "Донэлектротранс")	19,1
39	№ 33 "ДС "Буденновская" - пос. Гришки - 41-й километр - пос. Горбачево - Михайловка	19,0
40	№ 34 "ДС "Буденновская" - г. Моспино (пл. Привокзальная) " (КП администрации г. Донецка "Донэлектротранс")	18,6
41	№ 34 ДС "Буденновская" - г. Моспино (пл. Привокзальная)	18,0
42	№ 35 ДС "Ж/Д Вокзал" - ДС "мкр-н Широкий"	18,0
43	№ 35-а "ДС "Ж/Д Вокзал" – ул. Куйбышева – ул. Кирова – ДС "мкр-н Широкий"	13,7
44	№ 36 "Мотель - Свято-Покровский храм — ДС "Центр"	10,3
45	№ 37 "ДС "мкр-н Широкий" - ул.Одесская - ул. И.Ткаченко — ДС "Ж/Д Вокзал"	19,1
46	№ 38 "ул. Савченко - ул.Челюскинцев – ДС "Центр"	7,8
47	№ 38-а "ул. Савченко – ул. Челюскинцев"	1,4
48	№ 38-б "ул. Савченко – ДС "Ж/Д Вокзал"	5,6
49	№ 39 "ДС "Центр" - Горсвет - ул. Харитоновна"	5,2
50	№ 40-а "ДС "ул. Пинтера" - ш-та Челюскинцев"	15,2
51	№ 41 "Больница № 25 – ДС "Центр" (КП администрации г. Донецка "Донэлектротранс")	20,3
52	№ 41-б "ДС "Центр" - больница № 25"	19,0
53	№ 42 "ДС "Трудовская" — ДС "Центр" (КП администрации г. Донецка "Донэлектротранс")	23,0
54	№ 42-а "ГТНБ №1 — ДС "Центр"	18,4
55	№ 42-в "ДС "Трудовская" - ул. Маркина - пер. Ширшова - ул. Петровского — ДС "Центр"	28,2
56	№ 42-г "«ДС «Трудовская» - пр. Журналистов – ул. Ревякина – ДС «Центр»	25,8
57	№ 43 "с-з Широкий — мкр-н Широкий — ул. Кирова — ДС "Центр"	13,6
58	№ 45 "ДС "ул. Пинтера" - ул. Синцова - пос. Победа"	10,6
59	№ 46 «Шахта 12/18 – ул.Б. Магистральная – ул.Горностаевская – пр.Ильича – ДС «Крытый рынок»	19,8
60	№ 46-б "ДС "ул. Б. Магистральная" – ДС "Ж/Д Вокзал"	19,1
61	№ 49 "ДС "ул. Б. Магистральная" – пр. П.Коммунаров – ДС "Центр"	12,9
62	№ 50 "ул. Бучмы — ДС "Центр" (КП администрации г. Донецка "Донэлектротранс")	12,3
63	№ 51 "ПАО Донецкгормаш - Горпсихбольница	9,6
64	№ 52 "РРЦ МЗ ДНР - ДС "Центр" (КП администрации г. Донецка "Донэлектротранс")	16,3

1	2	3
65	№ 53 "ДС "ул. Б.Магистральная" – ДС "Буденновская" – ул. Крепильщиков – ДС "Центр"	18,6
66	№ 54 "ул. Бажова – ул. Ткаченко — ДС "Центр"	12
67	№ 55 "ДС "ул. Б.Магистральная" - ул.Зверькова — ДС "Буденновская"	6,1
68	№ 56 "ДС "Крытый рынок" - пр. Ильича - ул. Черниговская"	5,5
69	№ 57 "ДС «ул. Пинтера» - ул. Петровского - ул. Куприна - ул. Светлого пути - ДС «Буденновская"	19,9
70	№ 58 "ДС "Трудовская" – ДС "ул. Пинтера"	13,5
71	№ 59 "ДС "ул. Пинтера" - ДК Маяковского	7,5
72	№ 60-а "ДС "Трудовская" – ул. Маркина – пл. Победы – ДС "Трудовская"	15,3
73	№ 60-б "ДС "Трудовская" - пл. Победы – ул. Маркина – ДС "Трудовская"	15,3
74	№ 61 "ДС "Трудовская" – "ХБК" – ст. Мандрыкино	17,3
75	№ 63 " пос.Лозовской - пр.Шведова - ул.Северодвинская — ДС "Крытый рынок"	15,0
76	№ 65 "Больница № 25 – Кладбище ш-ты № 29 – ДС "ул. Пинтера"	14,2
77	№ 67 "ДС "Буденновская" – ул. Нижегородская	10,4
78	№ 67-б "Майский рынок - ул. Щетинина - ул. Нижегородская"	15,9
79	№ 69 "Мкр-н ш/у Моспино – Буденновский РМЗ	6,7
80	№ 70 "ДС "ул. Щетинина" – ул. М.Ульяновой – маг. Изумруд – ДС "Ж/Д Вокзал"	18,8
81	№ 71 "ДС ул. Артемовская – пер. Манежный – ул. Стратонавтов – ун-г София	4,6
82	№ 73 " ДС "мкр-н Широкий" - ул.Кирова - больница № 18 (КП администрации г. Донецка "Донэлектротранс")	16,0
83	№ 74 "ДС "Центр" - пр. П.Коммунаров — ДС "ул. Щетинина"	10,5
84	№ 75 " ДС "Буденновская" - мкр-н Восточный- мкр-н Донской - Гипермаркет "Сигма Ленд"	8,6
85	№ 76 " ул. Островского – ДС "Центр"	16,1
86	№ 77 "ДС "ул. Пинтера" – мкр-н Мирный – ДС "Крытый рынок"	19,9
87	№ 78 "ДК ш-ты Лидиевка - мкр-н Семашко - ул. Текстильщиков	8,6
88	№ 78-б "ул. Островского - мкр-н Семашко - Пенсионный фонд Кировского р-на - ул. Куприна - пр-т Ленинский - ДС "Центр"	15,2
89	№ 79 "ДС "Центр" - з-д ЛКУ – с/т 40 лет Октября - с/т Сосна (КП администрации г. Донецка "Донэлектротранс")	17,2
90	№ 80 "ДС "Центр" – с. Придорожное	26,1
91	№ 81 "ДС "Буденновская" – с. Павлоградское	20,9
92	№ 82 "ДС "ул. Щетинина" - ул. Зверькова - г. Моспино (пл. Привокзальная)"	21,5
93	№ 84 "Гипермаркет "Сигма - Ленд" - ул. Щетинина — ДС "ул. Б.Магистральная"	7,3

1	2	3
94	№ 85 "ДС "ул. Пинтера" — ДС "Центр"	14,3
95	№ 87 "ул. Островского – мкр-н Мирный — ДС "мкр-н Широкий"	10,0
	№ 93 "ДС "Трудовская - пос. ш-ты № 7 - пл. Победы	6,9
96	№ 98 "ДС "ул.Пинтера" - ул.Олимпиаева - ул.Сомова - ДС "Ж/Д Вокзал"	20,6
97	№ 100 "ДС «ТЦ Галактика» — пл. Бак. Комиссаров – пр.Панфилова - пр.Мира - ДС "Червоногвардейская"	15,3
Трамвайные маршруты		
1	№ 1 "ДМЗ - Ж/д вокзал"	22,1
2	№ 3 "Ул. Красноармейская – завод "Донецгормаш"	11,4
3	№ 4 "Ул. Красноармейская – пр. Панфилова"	9,5
4	№ 5 "Ул. Красноармейская – ул. Кирова"	19
5	№ 8 "Ул. Красноармейская – ул. Петровского"	24,6
6	№ 9 "Ул. Горького - ПКТИ"	6,3
7	№ 10 "Ул. Горького – мкр-н "Восточный"	26,4
8	№ 15 "Пл. Буденновская – шахта имени газеты "Правда"	17,9
9	№ 16 "Ул. Кирова – пр. Кобзаря"	17,9
Троллейбусные маршруты		
1	№ 2 "ДМЗ - Ж/д вокзал"	18,8
2	№ 4 "Ул. Горького - пр. Мира"	11,3
3	№ 5 "Ул. Куприна – пр. Панфилова"	18,9
4	№ 7 "Ул. Горького – кинотеатр "Космос"	18,5
5	№ 8 "Ул. Университетская – Свято-Покровский храм"	12,4
6	№ 10 "Хладокомбинат "Винтер" – пр. Партизанский"	32,6
7	№ 11 "Ул. Горького – мкр-н Восточный"	27,2
8	№ 12 "Ул. Горького – ул. Вышнеградского"	20,7
9	№ 14 "Университет – Рынок"	15,5
10	№ 17 "Пр. Панфилова – пл. Свободы"	31,3
11	№ 21 "Ул. Пухова – м-н Широкий"	11

6. Объем пассажирских перевозок за период 2014-2021 гг.

Предоставляем информацию о фактическом количестве перевезенных пассажиров (объеме пассажирских перевозок) подвижным составом КП «ДЭАТ» за период 2014 год - 8 месяцев 2021 года. Аккумуляирование данной информации по СХД-перевозчикам частной формы собственности к компетенции администрации г. Донецка не относится.

Год	Количество перевезенных пассажиров, тыс. чел.
1	2
2014	136 534,2
2015	94 167,7

1	2
2016	117 631,6
2017	120 629,9
2018	97 004,3
2019	80 513,8
2020	47 132,0
2021 (январь-август)	31 210,8

7. Процесс тарифообразования на автобусном, трамвайно-троллейбусном транспорте.

Процесс тарифообразования на автобусном и городском электрическом транспорте осуществляется в соответствии с Методикой формирования тарифов на проезд пассажиров и провоз багажа в городском электрическом транспорте, утвержденной Приказом Министерства транспорта ДНР от 06.08.2021 № 442. Тарифы на проезд утверждаются распоряжением главы администрации г. Донецка.

8. Система органов, занимающихся тарифообразованием в г. Донецке.

Согласно п.3 ст.10 Закона «О городском электрическом транспорте», тарифы на проезд пассажиров и провоз багажа в городском электрическом транспорте устанавливаются органом местного самоуправления в соответствии с Методикой формирования тарифов на проезд и согласовываются с республиканским органом исполнительной власти, обеспечивающим формирование и реализацию государственной политики в сфере транспорта (Министерство транспорта Донецкой Народной Республики).

Согласно п.3 ст.11 Закона «Об автомобильном транспорте» тарифы на городских автобусных маршрутах общего пользования согласуются с органом местного самоуправления на соответствующей территории.

Кроме того, согласно п. 1.1.3 Положения о Республиканской службе по тарифам Донецкой Народной Республики, утвержденного Постановлением Совета Министров Донецкой Народной Республики от 16.08.2016 № 10-32, Республиканская служба по тарифам Донецкой Народной Республики является органом, уполномоченным осуществлять контроль исполнения органами местного самоуправления государственных полномочий Донецкой Народной Республики по государственному регулированию тарифов на перевозку пассажиров и багажа.

9. Процесс регулирования тарифов в г. Донецке.

Регулирование тарифов на проезд пассажиров и провоз багажа в городском электрическом транспорте, а также тарифов на услуги по перевозке пассажиров автомобильным транспортом по автобусным маршрутам общего пользования г. Донецка, обеспечивается путем определения экономической обоснованности планируемых (расчетных) себестоимости и прибыли при их расчете и дальнейшем согласовании, утверждении.

На сегодняшний день расчеты и экономическая обоснованность вышеуказанных тарифов формируются в соответствии с Методикой расчета тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта и Методикой формирования тарифов на проезд пассажиров и провоз багажа в городском электрическом транспорте, утвержденных приказами Министерства транспорта Донецкой Народной Республики от 06.08.2021 №№ 441, 442 соответственно. Ранее Приказом Министерства транспорта Донецкой Народной Республики от 05.05.2015 № 140 (с изменениями) была утверждена Методика расчета тарифов на оказание услуг пассажирского автомобильного транспорта и городского электротранспорта (трамвай, троллейбус).

Также обеспечивается доступность для потребителей информации об утверждении (согласовании) тарифов путем публикации на официальных информационных ресурсах (официальный сайт администрации г. Донецка).

10. Количество автобусных и трамвайно-троллейбусных предприятий, обеспечивающих пассажирские перевозки в г. Донецке.

На сегодняшний день перевозки пассажиров по городским маршрутам общего пользования осуществляют 125 перевозчиков, из которых:

- 1 - КП «ДЭАТ» (автобусы большой и особо большой вместимости, трамваи, троллейбусы);
- 1 – филиал «Автотранспортный центр» государственной корпорации «Донтех»;
- 9 - общества с ограниченной ответственностью;
- 114 - физические лица-предприниматели.

11. Сумма средств, выделенных (использованных) для совершенствования (в т.ч. инвестиционных) пассажирских перевозок за 2014-2021 гг.

Ввиду объективных причин данная информация разглашению не подлежит.

12. Категорийность дорог, по которым проходят маршруты пассажирских перевозок.

В соответствии с требованиями прил. 7.1 ДБН 360-92** «Планировка и застройка городских и сельских поселений» (в редакции, не противоречащей действующему законодательству Донецкой Народной Республики), в г.Донецке движение пассажирского транспорта осуществляется по магистральным улицам общегородского и районного значений.

13. Законодательная база пассажирских перевозок, готовящаяся к принятию.

Данная информация в администрации г. Донецка отсутствует.

14. Схема организации управления транспортными предприятиями г. Донецка.

Аккумуляция данной информации к компетенции администрации г. Донецка не относится, получить её возможно непосредственно на данных предприятиях.

С уважением
Заместитель главы администрации г. Донецка



Г.Л. Мишко

Приложение Г

Состояние материально-технической базы предприятий пассажирского транспорта

Таблица Г.1 – Характеристика состояния материально-технической базы предприятий пассажирского транспорта [составлено автором на основе [19; 20; 41; 42; 46; 56-57]]

Показатель	Год	ООО «Магистраль»	ООО «Енакиевское АТП»	ООО «Донгортех»	ООО «Транспортны й альянс»
Коэффициент износа основных средств, A_{is}	2022	0,82	1,0	0,03	0,05
	2023	0,82	1,0	0,22	0,25
	2024	0,94	1,0	0,41	0,44
Коэффициент годности основных средств	2022	0,18	-	0,97	0,93
	2023	0,18	-	0,78	0,79
	2024	0,06	-	0,59	0,61
Фондоотдача	2022	37,9	-	12,8	12,7
	2023	33,8	-	127,3	125,3
	2024	61,7	-	249,8	248,8

Приложение Д

Финансовое состояние предприятий пассажирского транспорта

Таблица Д.1 – Характеристика финансового состояния предприятий пассажирского транспорта [составлено автором на основе [57]]

Показатель	Год	ООО «Магистраль»	ООО «Енакиевское АТП»	ООО «Донгортех»	ООО «Транспортный альянс»
1	2	3	4	5	6
Коэффициент покрытия	2020	7,09	1,04	0,12	0,01
	2021	4,48	1,04	1,445	0,03
	2022	1,87	1,04	2,77	0,05
	2023	1,225	1,04	1,825	0,055
	2024	0,58	1,04	0,88	0,06
Коэффициент быстрой ликвидности	2020	4,03	0,13	0,04	0,01
	2021	4,46	0,13	0,28	0,015
	2022	4,89	0,13	0,52	0,02
	2023	2,695	0,125	0,55	0,015
	2024	0,5	0,12	0,58	0,01
Коэффициент абсолютной ликвидности	2020	-	-	0,002	0,001
	2021	-	-	0,151	0,001
	2022	-	-	0,3	0,001
	2023	-	-	0,395	0,002
	2024	-	-	0,49	0,003
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	2020	0,7	0,01	-0,24	-9
	2021	0,6	0,01	0,28	1
	2022	0,5	0,01	0,8	11
	2023	-0,01	0,025	0,47	-1,5
	2024	-0,52	0,04	0,14	-14
Коэффициент финансовой зависимости	2020	0,3	0,96	1,24	12
	2021	0,4	0,96	0,72	12,5
	2022	0,5	0,96	0,2	13
	2023	1,01	0,96	0,53	14
	2024	1,52	0,96	0,86	15
Собственный оборотный капитал, тыс. руб.	2020	8065	657	-578	-5678,3
	2021	6476,5	667,5	-155,35	-5356,2
	2022	4888	678	267,3	-5034,1
	2023	1730,5	583,5	78,7	-4932,9
	2024	-1427	489	-109,9	-4831,6
Коэффициент обеспеченности текущей деятельности СОС	2020	0,68	0,04	-6,77	-12,1
	2021	0,575	0,04	-3,07	-12,15
	2022	0,47	0,04	0,63	-12,2
	2023	-0,115	0,04	0,25	-13,65
	2024	-0,7	0,04	-0,13	-15,1

Продолжение таблицы Д. 1

1	2	3	4	5	6
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	2020	44,8	0,05	-10,3	-22,1
	2021	73,3	0,05	-4,755	-21,15
	2022	101,8	0,05	0,79	-20,2
	2023	48,4	0,05	0,205	-19,1
	2024	-5	0,05	-0,38	-18
Коэффициент покрытия запасов	2020	44,8	0,05	-10,3	-22,1
	2021	81,85	0,05	-4,755	-21,15
	2022	118,9	0,05	0,79	-20,2
	2023	56,95	0,05	0,205	-19,1
	2024	-5	0,05	-0,38	-18
Удельный вес запасов в сумме краткосрочных обязательств	2020	0,015	0,91	0,08	0,058
	2021	0,0095	0,975	1,165	0,056
	2022	0,004	1,04	2,25	0,054
	2023	0,0365	1,035	1,275	0,053
	2024	0,069	1,03	0,3	0,052
Коэффициент маневренности собственного капитала	2020	0,91	1	-	-
	2021	0,88	1	0,21	-0,17
	2022	0,85	1	0,42	-0,34
	2023	0,425	1	-0,125	-0,305
	2024	-	1	-0,67	-0,27

Приложение Е

Эффективность использования ресурсов предприятий пассажирского транспорта

Таблица Е.1 – Характеристика эффективности использования ресурсов предприятий пассажирского транспорта [составлено автором на основе [57]]

Показатель	Год	ООО «Магистраль»	ООО «Енакиевское АТП»	ООО «Донгортех»	ООО «Транспортный альянс»
1	2	3	4	5	6
Коэффициент оборачиваемости активов	2020	2,47	2	10,8	-
	2021	2,47	1,945	34,95	-
	2022	2,47	1,89	59,1	-
	2023	1,785	1,255	60,05	39,15
	2024	1,1	0,62	61	78,3
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	2020	37,3	24,1	-	-
	2021	151,05	23,7	814,7	-
	2022	264,8	23,3	1629,4	-
	2023	224,4	15,4	1697,6	3636,35
	2024	184	7,5	1765,8	7272,7
Период инкассации (дни)	2020	9,8	15,1	-	-
	2021	8,45	15,4	0,11	-
	2022	7,1	15,7	0,22	-
	2023	6	32,2	0,21	0,025
	2024	4,9	48,7	0,2	0,05
Коэффициент оборачиваемости запасов	2020	138,8	2,23	99,6	-
	2021	354,85	2,15	114,15	-
	2022	570,9	2,07	128,7	-
	2023	457,05	1,35	181	55,6
	2024	343,2	0,63	233,3	111,2
Срок оборота запасов (дни)	2020	2,6	163,7	3,7	-
	2021	3,35	170	3,25	-
	2022	4,1	176,3	2,8	-
	2023	3,3	377,85	2,2	1,65
	2024	2,5	579,4	1,6	3,3
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	2020	3,5	49,8	-45,2	-
	2021	4,2	47,3	14	-
	2022	4,9	44,8	73,2	-
	2023	-3,8	29,45	245,1	-2,8
	2024	-12,5	14,1	417	-5,6
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	2020	33,9	2,82	12	-
	2021	137,1	2,7	6	-
	2022	240,3	2,58	-	-
	2023	174,45	1,685	123,25	2,95
	2024	108,6	0,79	246,5	5,9

Продолжение таблицы Е. 1

1	2	3	4	5	6
Срок оборота кредиторской задолженности (дни)	2020	10,8	129,4	30,4	-
	2021	8,95	135,45	15,2	-
	2022	7,1	141,5	-	-
	2023	5,25	301,75	0,75	32,4
	2024	3,4	462	1,5	64,8

Приложение Ж

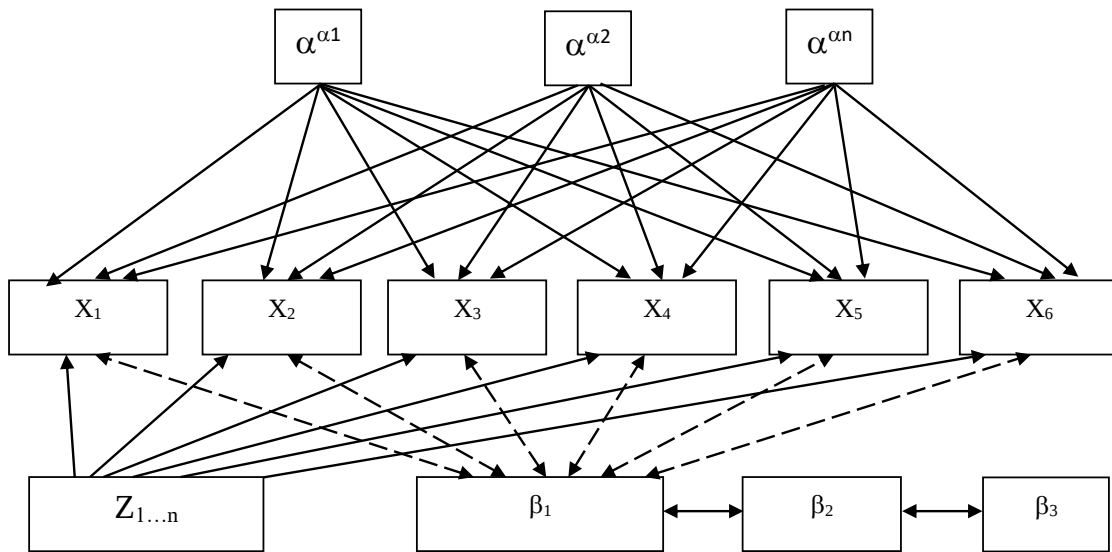
Прибыльность предприятий пассажирского транспорта

Таблица Ж.1 – Характеристика прибыльности деятельности предприятий пассажирского транспорта [составлено автором на основе [57]]

Показатель	Год	ООО «Магистраль»	ООО «Енакиевское АТП»	ООО «Донгортех»	ООО «Транспортный альянс»
Валовая рентабельность реализованной продукции	2020	0,2	0,04	0,03	-
	2021	0,105	0,04	0,04	-
	2022	0,01	0,04	0,05	-
	2023	-0,145	0,07	0,03	-0,055
	2024	-0,3	0,1	0,01	-0,11
Чистая рентабельность продаж	2020	0,07	0,001	-0,02	-
	2021	-0,02	0,00085	-0,005	-
	2022	-0,11	0,0007	0,01	-
	2023	-0,285	0,00135	0,006	-0,085
	2024	-0,46	0,002	0,002	-0,17
Валовая рентабельность производства	2020	0,24	0,04	0,03	-
	2021	0,125	0,045	0,04	-
	2022	0,01	0,05	0,05	-
	2023	-0,11	0,08	0,03	-0,05
	2024	-0,23	0,11	0,01	-0,1
Чистая рентабельность производства	2020	0,08	0,001	-0,02	-
	2021	-0,015	0,00085	-	-
	2022	-0,11	0,0007	0,02	-
	2023	-0,23	0,00135	0,011	-0,075
	2024	-0,35	0,002	0,002	-0,15
Рентабельность активов	2020	0,17	0,002	-0,24	-
	2021	-0,055	0,0015	0,355	-
	2022	-0,28	0,001	0,95	-
	2023	-0,99	0,001	0,545	-6,65
	2024	-1,7	0,001	0,14	-13,3
Рентабельность капитала	2020	0,24	0,05	-	-
	2021	-0,155	0,04	0,59	-
	2022	-0,55	0,03	1,18	-
	2023	-0,275	0,03	1,085	-
	2024	-	0,03	0,99	-

Приложение И

Модель оптимизации дорожного движения



Модель оптимизации дорожного движения в районе интеллектуального светофорного объекта [составлено автором на основе [62–65; 136–138]]

$\alpha^{\alpha 1}$, $\alpha^{\alpha 2}$, $\alpha^{\alpha n}$ – глобальная навигационная спутниковая система (GPS, ГЛОНАСС);

X_1 – горэлектротранспорт;

X_2 – автобусы (маршрутные, пригородные, междугородные);

X_3 – такси;

X_4 – грузовой транспорт;

X_5 – личный автотранспорт;

X_6 – мототранспорт;

β_1 – Центр управления дорожным движением (ЦУДД);

β_2 – Центр обработки информации о дорожном движении (ЦОИДД);

β_3 – органы внутренних дел (ОВД);

Z_1 – контроллер приоритета движения;

Z_n – светофорный объект.

Приложение К

Расчёт KPI топ-менеджеров предприятий пассажирского транспорта

Таблица К.1 – Расчёт KPI для директора ООО «Енакиевское АТП»

ДОЛЖНОСТЬ: директор ООО "Енакиевское АТП"							
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ		МЕСЯЧНЫЙ KPI		Утверждено:			
ДОЛЖНОСТЬ: директор ООО "Енакиевское АТП"		ДОЛЖНОСТЬ		дата:			
Расчетный период		февраль, 2025 г.		заполнить только СМЕНИ ИЧЕЙКИ		Стратегическое Re:шение	
Мотивация		Сумма, руб.		Доля, %			
Оклад в месяц		70 000		67%			
Премия KPI за период		35 000		33%			
ИТОГО:		105 000		100%			
Счетный показатель		Как понять что результат достигнут		Вес показателя, %		Сумма бонуса KPI (100%), руб.	
Показатель 1		соблюдение графика движения		40		14 000	
Показатель 2		тех. состояние подвижн. состава		40		14 000	
Спецадача: либо выполнена, либо нет		выполнена		20		7 000	
ИТОГО:				100		35 000	
Пороговые значения и шкала выплат бонуса KPI						Сумму к выплате утверждаю:	
Результат выполнения плана:		Коэффициент KPI:		Выплата от суммы KPI, руб.:		Итого к выплате (оклад+премия KPI):	
Выполнение менее 80%		0		0			
Выполнение 80-84,99%		0,5		17 500			
Выполнение 85-89,99%		0,6		21 000			
Выполнение 90-94,99%		0,7		24 500			
Выполнение 95-99,99%		0,8		28 000			
Выполнение 100%		1		35 000			
		1.01-1.10					

Таблица К.2 – Расчет KPI для главного инженера ООО «Енакиевское АТП»

ДОЛЖНОСТЬ: Гл. инженер ООО "Енакиевское АТП"							
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ		МЕСЯЧНЫЙ КРИ		Утверждено:			
ДОЛЖНОСТЬ: Гл. инженер ООО "Енакиевское АТП"		ДОЛЖНОСТЬ		дата:			
Расчетный период		"февраль" 2025 г.		заполнять только СМЕНИ ИЧЕЙКИ		Стратегическое Re:шение	
Мотивация		Сумма, руб.		Доля, %			
Оклад в месяц		65 000		65%			
Премия КРИ за период		35 000		35%			
ИТОГО:		100 000		100%			
Счетный показатель		Как понять что результат достигнут		Вес показателя, %		Сумма бонуса КРИ (100%), руб.	
		План		Факт		Процент выполнения	
		Сумма КРИ к выплате, руб.					
Показатель 1		соблюдение графика движения		40		14 000	
Показатель 2		тех. состояние подвиж.состава		40		14 000	
Спецадача: либо выполнена, либо нет		выполнена		20		7 000	
ИТОГО:				100		35 000	
Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРИ						Сумму к выплате утверждаю:	
Результат выполнения плана:		Коэффициент КРИ:		Выплата от суммы КРИ, руб.:		Итого к выплате (оклад+премия КРИ):	
Выполнение менее 80%		0		0		91 600р.	
Выполнение 80-84,99%		0,5		17 500			
Выполнение 85-89,99%		0,6		21 000			
Выполнение 90-94,99%		0,7		24 500			
Выполнение 95-99,99%		0,8		28 000			
Выполнение 100%		1		35 000			
		1.01-1.10					

Таблица К.3 – Расчет КРІ для заместителя директора ООО «Енакиевское АТП»

Оклад в месяц							
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ		МЕСЯЧНЫЙ КРП			Утверждено:		
ДОЛЖНОСТЬ: зам. директора ООО Енакиевское АТП		ДОЛЖНОСТЬ		Дата:			
Расчетный период		"февраль" 2025 г.		заполнять только СИНИЕ ЯЧЕЙКИ		Стратегическое Re:шение	
Мотивация		Сумма, руб.	Доля, %				
Оклад в месяц		67 000	66%				
Премия КРП за период		15 000	34%				
ИТОГО:		102 000	100%				
Счетный показатель		Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРП (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения
Показатель 1		соблюдено графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%
Показатель 2		тек. состояние подложки состава	40	14 000	95%	94%	98,9%
Специальная: либо выполнена, либо нет		выполнена	20	7 000	1	0	0,0%
ИТОГО:			100	35 000			26 600р.
Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРП				Сумму к выплате подтверждаю:			
Результат выполнения плана:				Дата:			
		Коэффициент КРП:	Выплата от суммы КРП, руб.:	Итого к выплате (Оклад+премия КРП):		93 000р.	
Выполнение менее 80%		0	0				
Выполнение 80-84,99%		0,5	17 500				
Выполнение 85-89,99%		0,6	21 000				
Выполнение 90-94,99%		0,7	24 500				
Выполнение 95-99,99%		0,8	28 000				
Выполнение 100%		1	35 000				

Таблица К.4 – Расчет КРІ для начальника отдела ООО «Енакиевское АТП»

E21	X	✓	f ₂					
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ		МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено:		
2						дата:		
3	ДОЛЖНОСТЬ:начальника отдела ООО Енакиевское АТП	должность						
4	Расчетный период	"февраль" 2025 г.		заполнять только СИНИЕ ЯЧЕЙКИ				Стратегическое Re:шение
5								
6	Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %					
7	Оклад в месяц	60 000	63%					
8	Премия КРІ за период	35 000	37%					
9	ИТОГО:	95 000	100%					
10								
11	Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	факт	Процент выполнения	Сумма КРІ к выплате, руб.
12	Показатель 1	соблюдение графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%	15 400
13	Показатель 2	тек. состояние подложки состава	40	14 000	95%	94%	98,9%	11 200
14	Специальная: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%	0
15	ИТОГО:		100	35 000				26 600р.
16								
17	Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ					Сумму к выплате подтверждаю:		
18						дата:		
19	Результат выполнения плана:	Коэффициент КРІ:	Выплата от суммы КРІ, руб.:			Итого к выплате (оклад+премия КРІ):		86 600р.
20	Выполнение менее 80%	0	0					
21	Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500					
22	Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000					
23	Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500					
24	Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000					
25	Выполнение 100%	1	35 000					

Таблица К.5 – Расчёт КРІ для директора ООО «Транспортный альянс»

ДОЛЖНОСТИ: директор ООО «Транспортный альянс»							
А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
1	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено:		
2					дата:		
3	ДОЛЖНОСТЬ: директор ООО «Транспортный альянс»	ДОЛЖНОСТЬ					
4	Расчетный период	"февраль" 2025 г.	заполнять только СЛЕНЕ ИЧЕЙКИ				Стратегическое Решение
5	Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %				
6	Оклад в месяц	72 000	67%				
7	Премия КРІ за период	35 000	33%				
8	ИТОГО:	107 000	100%				
9							
10	Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения
11							Сумма КРІ и выплате, руб.
12	Показатель 1	соблюдена графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%
13	Показатель 2	тех. состояние подвиж. состава	40	14 000	95%	94%	98,9%
14	Спецадча: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%
15	ИТОГО:		100	35 000			26 600р.
16							
17					Сумму и выплате утверждаю:		
18	Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ				дата:		
19	Результат выполнения плана:	Коэффициент КРІ:	Выплата от суммы КРІ, руб.:		Итого и выплате (оклад+премия КРІ):		98 600р.
20	Выполнение менее 80%	0	0				
21	Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500				
22	Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000				
23	Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500				
24	Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000				
25	Выполнение 100%	1	35 000				
26		1.01-1.14					

Таблица К.6 – Расчет КРІ для главного инженера ООО «Транспортный альянс»

ДОЛЖНОСТИ: главный инженер ООО «Транспортный альянс»							
А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
1	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено:		
2					дата:		
3	ДОЛЖНОСТЬ: гл. инженер ООО «Транспортный альянс»	ДОЛЖНОСТЬ					
4	Расчетный период	"февраль" 2025 г.	заполнять только СЛЕНЕ ИЧЕЙКИ				Стратегическое Решение
5	Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %				
6	Оклад в месяц	69 000	66%				
7	Премия КРІ за период	35 000	34%				
8	ИТОГО:	104 000	100%				
9							
10	Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения
11							Сумма КРІ и выплате, руб.
12	Показатель 1	соблюдена графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%
13	Показатель 2	тех. состояние подвиж. состава	40	14 000	95%	94%	98,9%
14	Спецадча: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%
15	ИТОГО:		100	35 000			26 600р.
16							
17					Сумму и выплате утверждаю:		
18	Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ				дата:		
19	Результат выполнения плана:	Коэффициент КРІ:	Выплата от суммы КРІ, руб.:		Итого и выплате (оклад+премия КРІ):		95 600р.
20	Выполнение менее 80%	0	0				
21	Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500				
22	Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000				
23	Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500				
24	Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000				
25	Выполнение 100%	1	35 000				
26		1.01-1.14					

Таблица К.7 – Расчет КРІ для заместителя директора ООО «Транспортный альянс»

E23								
	A	B	C	D	E	F	G	H
1	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ		МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено:		
2						дата:		
3	ДОЛЖНОСТЬ: начальника отдела ООО «Транспортный альянс»	должность						Стратегическое Re:шение
4	Расчетный период	"февраль" 2025 г.		заполнять только СИМВЛ ИЧЕЙКИ				
5								
6	Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %					
7	Оклад в месяц	84 000	85%					
8	Премия КРІ за период	35 000	35%					
9	ИТОГО:	99 000	100%					
10								
11	Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения	Сумма КРІ к выплате, руб.
12	Показатель 1	соблюдение графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%	15 400
13	Показатель 2	тех. состояние подвиж. состава	40	14 000	95%	94%	98,9%	11 200
14	Спецадминистрация: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%	0
15	ИТОГО:		100	35 000				26 600р.
16								
17						Сумму к выплате утверждаю:		
18	Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ					дата:		
19	Результат выполнения плана:	Коэффициент КРІ:	Выплата от суммы КРІ, руб.:			Итого к выплате (оклад+премия КРІ):		90 600р.
20	Выполнение менее 80%	0	0					
21	Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500					
22	Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000					
23	Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500					
24	Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000					
25	Выполнение 100%	1	35 000					

Таблица К.8 – Расчет КРІ для начальника отдела ООО «Транспортный альянс»

E23									
	A	B	C	D	E	F	G	H	
1	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ		МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено:			
2						дата:			
3	ДОЛЖНОСТЬ: начальника отдела ООО «Транспортный альянс»	ДОЛЖНОСТЬ							Стратегическое Re:шение
4	Расчетный период	"февраль" 2025 г.			заполнять только СИМВЛ ИЧЕЙКИ				
5									
6	Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %						
7	Оклад в месяц	84 000	85%						
8	Премия КРІ за период	35 000	35%						
9	ИТОГО:	99 000	100%						
10									
11	Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения	Сумма КРІ к выплате, руб.	
12	Показатель 1	соблюдение графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%	15 400	
13	Показатель 2	тех. состояние подвиж. состава	40	14 000	95%	94%	98,9%	11 200	
14	Спецадминистра: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%	0	
15	ИТОГО:		100	35 000				26 600р.	
16									
17						Сумму к выплате утверждаю:			
18	Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ					дата:			
19	Результат выполнения плана:	Коэффициент КРІ:	Выплато от суммы КРІ, руб.:			Итого к выплате (оклад+премия КРІ):		90 600р.	
20	Выполнение менее 80%	0	0						
21	Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500						
22	Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000						
23	Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500						
24	Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000						
25	Выполнение 100%	1	35 000						

Таблица К.9 – Расчёт КРІ для директора ООО «Донгортех»

ДОЛЖНОСТЬ: директор ЧП "Донгортех"							
А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
1	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено:		
2					дата:		
3	ДОЛЖНОСТЬ: директор ЧП "Донгортех"	ДОЛЖНОСТЬ					
4	Расчетный период	"февраль" 2025 г.	заполнить только СИНИЕ ЯЧЕЙКИ				Стратегическое Re:шение
5	Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %				
6	Оклад в месяц	75 000	68%				
7	Премия КРІ за период	35 000	32%				
8	ИТОГО:	110 000	100%				
9							
10	Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения
11	Показатель 1	соблюдение графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%
12	Показатель 2	тех. состояние подвиг. состава	40	14 000	95%	94%	98,9%
13	Специально: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%
14	ИТОГО:		100	35 000			
15							Сумма КРІ к выплате, руб.
16							
17	Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ					Сумму к выплате утверждаю:	
18						дата:	
19	Результат выполнения плана:	Коэффициент КРІ:	Выплата от суммы КРІ, руб.:			Итого к выплате (оклад+премия КРІ):	101 600р.
20	Выполнение менее 80%	0	0				
21	Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500				
22	Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000				
23	Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500				
24	Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000				
25	Выполнение 100%	1	35 000				

Таблица К.10 – Расчет КРІ для главного инженера ООО «Донгортех»

ДОЛЖНОСТЬ: гл. инженер ООО "Донгортех"							
А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
1	НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено:		
2					дата:		
3	ДОЛЖНОСТЬ: гл. инженер ООО "Донгортех"	ДОЛЖНОСТЬ					
4	Расчетный период	"февраль" 2025 г.	заполнить только СИНИЕ ЯЧЕЙКИ				Стратегическое Re:шение
5	Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %				
6	Оклад в месяц	70 000	67%				
7	Премия КРІ за период	35 000	33%				
8	ИТОГО:	105 000	100%				
9							
10	Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения
11	Показатель 1	соблюдение графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%
12	Показатель 2	тех. состояние подвиг. состава	40	14 000	95%	94%	98,9%
13	Специально: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%
14	ИТОГО:		100	35 000			
15							Сумма КРІ к выплате, руб.
16							
17	Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ					Сумму к выплате утверждаю:	
18						дата:	
19	Результат выполнения плана:	Коэффициент КРІ:	Выплата от суммы КРІ, руб.:			Итого к выплате (оклад+премия КРІ):	96 600р.
20	Выполнение менее 80%	0	0				
21	Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500				
22	Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000				
23	Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500				
24	Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000				
25	Выполнение 100%	1	35 000				

Таблица К.11 – Расчет КРІ для заместителя директора ООО «Донгортех»

ДОЛЖНОСТЬ: зам. директора ООО "Донгортех"							
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено: _____			
ДОЛЖНОСТЬ: зам. директора ООО "Донгортех"	ДОЛЖНОСТЬ: _____			дата: _____			
Расчетный период	"февраль" 2025 г.			заполнить только СИНИЕ ЯЧЕЙКИ			
Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %					
Оклад в месяц	70 000	67%					
Премия КРІ за период	35 000	33%					
ИТОГО:	105 000	100%					
Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения	Сумма КРІ к выплате, руб.
Показатель 1	соблюдение графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%	15 400
Показатель 2	тех. состояние подпункт. состава	40	14 000	95%	94%	98,9%	11 200
Специальная: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%	0
ИТОГО:		100	35 000				26 600р.
Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ				Сумму к выплате утверждаю: _____			
Результат выполнения плана:				Итого к выплате (оклад+премия КРІ): _____			
Выполнение менее 80%	0	0					
Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500					
Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000					
Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500					
Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000					
Выполнение 100%	1	35 000					
1.01-1.14							

Таблица К.12 – Расчет КРІ для начальника отдела ООО «Донгортех»

ДОЛЖНОСТЬ: зам. директора ООО "Донгортех"							
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ	МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено: _____			
ДОЛЖНОСТЬ: начальника отдела ООО Донгортех	ДОЛЖНОСТЬ: _____			дата: _____			
Расчетный период	"февраль" 2025 г.			заполнить только СИНИЕ ЯЧЕЙКИ			
Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %					
Оклад в месяц	63 000	64%					
Премия КРІ за период	35 000	36%					
ИТОГО:	98 000	100%					
Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения	Сумма КРІ к выплате, руб.
Показатель 1	соблюдение графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%	15 400
Показатель 2	тех. состояние подпункт. состава	40	14 000	95%	94%	98,9%	11 200
Специальная: либо выполнена, либо нет	выполнена	20	7 000	1	0	0,0%	0
ИТОГО:		100	35 000				26 600р.
Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ				Сумму к выплате утверждаю: _____			
Результат выполнения плана:				Итого к выплате (оклад+премия КРІ): _____			
Выполнение менее 80%	0	0					
Выполнение 80-84,99%	0,5	17 500					
Выполнение 85-89,99%	0,6	21 000					
Выполнение 90-94,99%	0,7	24 500					
Выполнение 95-99,99%	0,8	28 000					
Выполнение 100%	1	35 000					
1.01-1.14							

Таблица К.13 – Расчёт КРІ для директора ООО «Магистраль»

ДОЛЖНОСТЬ: директор ООО "Магистраль"									
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ		МЕСЯЧНЫЙ КРІ			Утверждено:				
ДОЛЖНОСТЬ: директор ООО "Магистраль"		ДОЛЖНОСТЬ			дата:				
Расчетный период		"февраль" 2025 г.			заполнять только СИНИЕ ЯЧЕЙКИ		Стратегическое Re:шение		
Мотивация		Сумма, руб.		Доля, %					
Оклад в месяц		69 000		66%					
Премия КРІ за период		35 000		34%					
ИТОГО:		104 000		100%					
Счетный показатель		Как понять что результат достигнут		Вес показателя, %	Сумма бонуса КРІ (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения	Сумма КРІ к выплате, руб.
Показатель 1:		соблюдение графика движения		40	14 000	1 000	1 100	110,0%	15 400
Показатель 2:		тех. состояние подпунк. состава		40	14 000	95%	94%	98,5%	11 200
Специадча: либо выполнена, либо нет		выполнена		20	7 000	1	0	0,0%	0
ИТОГО:				100	35 000				26 600р.
Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРІ				Сумму к выплате утверждаю:					
				дата:					
Результат выполнения плана:		Коэффициент КРІ:		Выплата от суммы КРІ, руб.:	Итого к выплате (оклад+премия КРІ):		95 600р.		
Выполнение менее 80%		0		0					
Выполнение 80-84,99%		0,5		17 500					
Выполнение 85-89,99%		0,6		21 000					
Выполнение 90-94,99%		0,7		24 500					
Выполнение 95-99,99%		0,8		28 000					

Таблица К.14 – Расчет КРІ для главного инженера ООО «Магистраль»

ДОЛЖНОСТЬ: гл. инженер ООО "Магистраль"							
НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ		МЕСЯЧНЫЙ КРП		Утверждено:			
ДОЛЖНОСТЬ: гл. инженер ООО "Магистраль"		ДОЛЖНОСТЬ		дата:			
Расчетный период		"февраль" 2025 г.		заполнять только СИНИЕ ячейки		Стратегическое Re:шение	
Мотивация		Сумма, руб.	Доля, %				
Оклад в месяц		62 000	64%				
Премия КРП за период		35 000	36%				
ИТОГО:		97 000	100%				
Счетный показатель		Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса КРП (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения
Показатель 1		соблюдение графика движения	40	14 000	1 000	1 100	110,0%
Показатель 2		тех. состояние подпунк. состава	40	14 000	95%	94%	98,5%
Специадча: либо выполнена, либо нет		выполнена	20	7 000	1	0	0,0%
ИТОГО:			100	35 000			26 600р.
Пороговые значения и шкала выплат бонуса КРП				Сумму к выплате утверждаю:			
Результат выполнения плана:				дата:			
		Коэффициент КРП:	Выплата от суммы КРП, руб.:	Итого к выплате (оклад+премия КРП):		88 600р.	
Выполнение менее 80%		0	0				
Выполнение 80-84,99%		0,5	17 500				
Выполнение 85-89,99%		0,6	21 000				
Выполнение 90-94,99%		0,7	24 500				
Выполнение 95-99,99%		0,8	28 000				

444 2005

444

444

444