

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ КАЗЕННЫМ ПАССАЖИРСКИМ АВТОТРАНСПОРТНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Штепа А.А.

*ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова»
г. Воронеж, Российская Федерация*

Аннотация. В статье автор анализирует организационную структуру управления муниципальным казенным пассажирским автотранспортным предприятием. Выявляются системные дисфункции традиционной линейно-функциональной модели: бюрократическая инертность, функциональная разобщенность и преобладание контрольных функций над развитием. Автор устанавливает прямую связь между устаревшей структурой, хронической убыточностью и финансовой зависимостью от бюджета. В качестве решения предлагаются практические меры: внедрение проектного управления, создание стратегического контура, оптимизация иерархии, а также интеграция вероятностно-адаптивного моделирования для поддержки принятия решений. Цель преобразований – повышение гибкости, эффективности и сбалансированное выполнение социальной и хозяйственной функций предприятия.

Ключевые слова: организационная структура, муниципальное казенное предприятие, пассажирский автотранспорт, управленческие решения, линейно-функциональная структура, вероятностно-адаптивное моделирование, финансовая устойчивость, проектное управление, оптимизация, социальная функция.

IMPROVING THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT STRUCTURE OF A MUNICIPAL TREASURY-PASSENGER AUTOMOBILE ENTERPRISE

Shtepa A.A.

*Voronezh State University of Forestry and Technologies
named after G.F. Morozov,
Voronezh, Russia*

Abstract: In the article, the author analyzes the organizational management structure of a municipal treasury passenger automobile transport enterprise. Systemic dysfunctions of the traditional linear-functional model are identified: bureaucratic inertia, functional disunity, and the dominance of control functions over development. The author establishes a direct link between the outdated structure, chronic unprofitability, and financial dependence on the budget. Practical solutions are proposed: implementing project management, creating a strategic management loop, optimizing the hierarchy, and integrating probabilistic-adaptive modeling to support decision-making. The goal of the transformations is to enhance flexibility, efficiency, and the balanced fulfillment of the enterprise's social and economic functions.

Keywords: organizational structure, municipal treasury enterprise, passenger automobile transport, management decisions, linear-functional structure, probabilistic-adaptive modeling, financial sustainability, project management, optimization, social function.

Современные вызовы, стоящие перед системой городского пассажирского транспорта, носят системный характер: сокращение пассажиропотока, старение парка, хроническая убыточность операционной деятельности и рост зависимости от бюджетных субсидий. В этих условиях муниципальные казенные пассажирские автотранспортные предприятия (ПАТП) оказываются в эпицентре сложного противоречия между необходимостью выполнения социального мандата и требованием хозяйственной эффективности в рамках жестких бюджетных ограничений.

Эффективность разрешения этого противоречия в решающей степени определяется адекватностью организационной структуры управления, которая в большинстве случаев является наследием плановой экономики. Традиционная линейно-функциональная, бюрократизированная модель, ориентированная на внутренний контроль и регламентацию, демонстрирует свою несостоятельность

в динамичной рыночной среде. Она не способна обеспечить необходимую гибкость, оперативность принятия решений и адаптацию к изменениям спроса, что прямо влияет на финансовые результаты и качество транспортного обслуживания.

Таким образом, актуальной научно-практической задачей является разработка подходов к совершенствованию организационной структуры управления муниципальных казенных ПАТП, основанных на глубоком анализе ее системных дисфункций и применении современных инструментов поддержки принятия управленческих решений [1, 2].

Управленческая деятельность муниципальных казенных ПАТП представляет собой сложный, регламентированный процесс, сущность которого заключается в организационном обеспечении функционирования предприятия для достижения дуалистических целей: выполнения социального заказа и поддержания хозяйственной деятельности. Согласно теоретическим исследованиям, такая деятельность характеризуется жесткой правовой регламентацией, высокой информационной нагрузкой и необходимостью постоянного балансирования между противоречивыми критериями.

Организационная структура, сложившаяся в типичном муниципальном казенном ПАТП, является прямым отражением его правового статуса и указанных условий. Ее ключевые характеристики и вытекающие из них системные проблемы структурированы и представлены в таблице 1.

Выявленные структурные дисфункции имеют прямое отражение в финансово-экономических результатах деятельности предприятия.

Таблица 1 – Ключевые характеристики и системные дисфункции организационной структуры муниципального казенного пассажирского автотранспортного предприятия

Жесткая иерархия и централизация	Структура носит ярко выраженный линейно-функциональный характер с глубокой вертикалью власти. Многоуровневая иерархия (генеральный директор – заместители – начальники управлений – начальники цехов – исполнители) обеспечивает контроль, но порождает бюрократическую инертность. Процесс принятия решений становится итеративным и замедленным, так как даже оперативные вопросы требуют согласования на нескольких уровнях, а ключевые решения – одобрения учредителя. Это лишает предприятие возможности быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.
Функциональная разобщенность и дублирование	Четкое разделение на изолированные функциональные блоки (эксплуатационный, технический, экономико-административный) создает «силосы». Взаимодействие между ними формализовано и часто конфликтно. Например, эксплуатационный блок заинтересован в максимальном выпуске транспорта, а технический – в соблюдении нормативов на ремонт, что порождает внутренние противоречия. Наблюдается дублирование функций, например, в сборе данных о пассажиропотоке, что ведет к росту непроизводительных затрат.
Доминирование функций контроля над функциями развития	В структуре значительную долю занимают подразделения, обеспечивающие соблюдение регламентов, учет и отчетность перед учредителем (бухгалтерия, экономический отдел, юридический отдел, службы безопасности). При этом практически отсутствуют формальные структурные единицы, ответственные за стратегическое развитие, маркетинг, анализ клиентского опыта, коммерциализацию услуг и привлечение внебюджетных доходов. Это закрепляет ориентацию на процесс, а не на результат, и делает предприятие зависимым от бюджетных трансфертов.
«Тяжелая» структура с высокими постоянными издержками	Как казенное предприятие, муниципальное казенное ПАТП обязано содержать закрепленный за ним имущественный комплекс, включая часто устаревшую и изношенную инфраструктуру (контактные сети, тяговые подстанции, устаревшие депо). Это приводит к необходимости содержать крупные вспомогательные технические подразделения, что формирует высокую долю постоянных, слабо управляемых затрат в себестоимости перевозок.

Таким образом, существует прямая причинно-следственная связь: архаичная, затратная и негибкая организационная структура консервирует высокие издержки, препятствует генерации операционной прибыли и ведет к перманентному финансовому кризису, разрешаемому только за счет средств бюджета.

Таблица 2 – Влияние дисфункций организационной структуры на финансово-экономические результаты деятельности муниципального казенного пассажирского автотранспортного предприятия

Хроническая	Несмотря на рост выручки, убыток от продаж имеет устойчивую
-------------	---

убыточность основной деятельности	тенденцию к увеличению. Это свидетельствует об опережающем росте себестоимости перевозок, во многом обусловленном неэффективным управлением ресурсами и высокой долей накладных расходов, заложенных в организационной структуре.
Кризис показателей ликвидности и платежеспособности	Коэффициент текущей ликвидности может достигать критически низких значений, что указывает на неспособность предприятия покрыть краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Это следствие как убыточности, так и неоптимального управления оборотным капиталом.
Накопление непокрытого убытка и финансовая зависимость	Накопленный многомиллионный убыток и отрицательные значения всех коэффициентов рентабельности свидетельствуют о глубокой неэффективности модели хозяйствования. Единственным стабилизирующим фактором выступают значительные бюджетные субсидии, что подтверждает абсолютную зависимость предприятия от муниципального финансирования.

Преодоление системных проблем требует не поверхностных (косметических) изменений, а трансформации философии управления – перехода от реактивной, иерархической модели к преактивной, основанной на данных и прогнозном моделировании. Совершенствование организационной структуры должно стать частью этой трансформации. [3]

Во-первых, необходимо внедрение элементов проектного и процессного управления. Для преодоления функциональной разобщенности рекомендуется создавать временные межфункциональные рабочие группы (проектные команды) для решения конкретных сквозных задач (оптимизация маршрутной сети, внедрение новой системы диспетчеризации, программа обновления парка). Это позволит сфокусировать ресурсы разных подразделений на конечном результате, минуя бюрократические барьеры.

Во-вторых, формирование стратегического контура управления. В структуре необходимо формально выделить функцию или подразделение стратегического развития. Его задачами должны стать: анализ рынка и долгосрочное прогнозирование, разработка программ развития и инвестиционных проектов, поиск механизмов государственно-частного партнерства, развитие коммерческих направлений (заказные перевозки, реклама, услуги сторонним организациям) для диверсификации доходов. [1, 2]

В-третьих, оптимизация и уплощение иерархии. Целесообразно провести аудит управленческих звеньев с целью сокращения избыточных уровней. Расширение полномочий и ответственности руководителей среднего звена

(начальников автоколонн, служб) позволит повысить оперативность и разгрузить высшее руководство для решения стратегических задач. Необходима четкая регламентация зон ответственности.

В-четвертых, интеграция инструментов поддержки принятия решений в организационные процессы. Ключевым элементом совершенствования является внедрение в управленческую практику аппарата вероятностно-адаптивного моделирования. Разработанные алгоритмы структурной идентификации прогностических моделей (например, на основе метода группового учета аргументов – МГУА) позволяют формализовать процессы принятия решений в условиях неопределенности. В организационной структуре это может выражаться в создании аналитического центра или закреплении соответствующих функций за экономическим отделом, который будет предоставлять обоснованные прогнозы пассажиропотока, финансовых результатов, оценки рисков по инвестиционным проектам, формируя информационную основу для решений руководства и их аргументации перед учредителем. [3]

Проведенный анализ позволяет утверждать, что организационная структура типичного муниципального казенного ПАТП является системным сдерживающим фактором его развития. Будучи наследием индустриальной эпохи, она воспроизводит бюрократическую инертность, функциональную разобщенность и ориентацию на затраты, что прямо ведет к хронической убыточности и финансовой зависимости.

Совершенствование структуры должно быть не самоцелью, а инструментом реализации новой управленческой парадигмы. Предложенные направления – внедрение проектного управления, создание стратегического контура, оптимизация иерархии – направлены на повышение гибкости, клиентоориентированности и экономической обоснованности принимаемых решений.

Особое значение имеет интеграция в организационные процессы научно обоснованных методов поддержки принятия решений, таких как вероятностно-адаптивное моделирование. Это позволяет перевести управление на качественно новый уровень, основанный не на интуиции, а на анализе данных и построении

прогнозных сценариев.

Реализация этих мер в комплексе позволит создать организационную структуру, способную эффективно балансировать между социальной миссией и требованием экономической устойчивости, обеспечивая тем самым долгосрочное развитие муниципального пассажирского транспорта как критически важного элемента городской инфраструктуры.

Список литературы

1. Анисимов, А. П. Экономика, планирование и анализ деятельности автотранспортных предприятий / А. П. Анисимов. – М.: Транспорт, 1998. – 245 с.
2. Грабауров, В. А. Менеджмент на транспорте: учеб. пособие / В. А. Грабауров. – Мн.: Вышэйшая школа, 2015. – 287 с.
3. Штепа, А. А. Управление процессами принятия решений в организационных системах автотранспортных предприятий на основе аппарата стохастического моделирования : специальность 2.3.4. Управление в организационных системах : дис. ... канд. техн. наук : защищена 07.06.2024 / Штепа Алексей Анатольевич. – Воронеж, 2024. – 149 с.

References

1. Anisimov, A. P. Economics, planning and analysis of the activities of motor transport enterprises / A. P. Anisimov. – M.: Transport, 1998. – 245 p.
2. Grabaurov, V. A. Management in transport: textbook. manual / V. A. Grabaurov. – Mn.: Higher School, 2015. – 287 p.
3. Shtepa, A. A. Management of decision-making processes in the organizational systems of motor transport enterprises based on the stochastic modeling apparatus : specialty 2.3.4. Management in organizational systems: dis. ... candidate of technical sciences: defended 07.06.2024 / Shtepa Alexey Anatolyevich, 2024. – 149 p.