

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТРАНСПОРТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Заяц Ольга Василівна**



УДК 330.3:656.13

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ КОНТРОЛІНГУ  
НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО  
ТРАНСПОРТУ**

Спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Київ – 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на кафедрі менеджменту Національного транспортного університету Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Ложачевська Олена Михайлівна**,  
Національний транспортний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри менеджменту.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Богомолова Надія Іванівна**,  
Державний університет інфраструктури та  
технологій Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри фінансів і кредиту;

кандидат економічних наук,  
**Передерій Надія Миколаївна**,  
Національний авіаційний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
старший викладач кафедри організації авіаційних  
перевезень.

Захист відбудеться «06» квітня 2021 р. об 11<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26.059.04 у Національному транспортному університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1, зал засідань (ауд. 333).

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного транспортного університету за адресою: 01103, м. Київ, вул. М. Бойчука, 42.

Автореферат розісланий «05» березня 2021 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради  
кандидат економічних наук, доцент



Л.М. Волинець

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Сучасний ринок пасажирських перевезень характеризується динамічним зростанням впливу факторів зовнішнього середовища, що потребує формування системи управління підприємствами пасажирського автомобільного транспорту на засадах контролінгу. Основною характеристикою галузевих процесів стає їх нелінійність, а отже пов'язані з нею зміни факторів обумовлюють синергетичні ефекти і посилюють непередбачуваність наслідків і ризиків. Виходячи із наявності об'єктивних переваг і зважаючи на загострення конкуренції на ринку транспортних послуг, основне навантаження припадає на автомобільний транспорт. Перед підприємствами пасажирського автомобільного транспорту постає таке соціально значиме завдання, як забезпечення затребуваного рівня сталої мобільності населення, розв'язання якого ускладнюється в результаті зміни схем пасажиропотоків, особливо у містах-агломераціях, зростання вимог до якості обслуговування, і відповідно, до стану та параметрів роботи транспортних засобів, підвищення тарифів, яке викликає коливання обсягів перевезень, нестабільністю економічної ситуації, політичними рішеннями, пов'язаними із глобальними та локальними проявами різноманітних криз. Усунення означеного кола проблем вимагає від автотранспортних підприємств впровадження технологічних інновацій, адаптації організаційних структур, зміни методів організації економічної діяльності, реалізації поточних завдань з урахуванням стратегічних цілей сталого розвитку, на що і спрямовано впровадження контролінгу.

Необхідність адаптуватися до швидкоплинних умов ринку транспортних послуг загострює невідкладність прийняття відповідальних і обґрунтованих рішень, особливо в контексті формування стратегії за всіма позиціями економічної діяльності, від маркетингових до технологічних, від інноваційно-інвестиційних до організаційних. В зазначених умовах усталена практика менеджменту, що спрямована на забезпечення поточного планування, є застарілою. Отже, виникає необхідність у розробці нових прийомів і підходів до збору інформації, аналізу ситуацій, оптимізації економічних відносин, переведення виявлених резервів в можливі управлінські дії. У зв'язку з цим виникає потреба у розширенні методів та інструментів контролінгу як основи своєчасного і адекватного вибору з наявних альтернатив. Для прийняття таких управлінських рішень необхідним є створення ефективного інструментарію, що дозволяє в нестабільних ринкових умовах обрати оптимальний варіант.

Дослідження проблем контролінгу на підприємствах знайшли відображення в роботах значної кількості вчених і практиків. Серед них – Аксентюк М.М., Біломістна І.І., Деменіна О.М., Іванова З.О., Марущак Л.І., Квасницька Р.С., Прохорова В.В., Семенов Г.А., Цюга М.М. та багато інших. Питання функціонування підприємств автомобільного транспорту, у свою чергу, досліджено такими вченими як Базилюк А.В., Богомоловою Н.І., Бондар Н.М., Бондаренком Є.В., Воркут Т.А., Гречан А.П., Гурнаком В.М., Кучерук Г.Ю., Ложачевською О.М., Новіковою А.М., Шинкаренком В.Г., Яновською

В.П. та іншими. Разом з тим, як свідчить аналіз наукових робіт, невирішеним завданням сучасної теорії залишається розвиток та удосконалення організаційно-економічного механізму контролінгу з урахуванням галузевої специфіки та системного підходу до всіх аспектів економічної діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до планів наукових робіт Національного транспортного університету за 2018 — 2020 р.р. за темами: «Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами на підприємствах транспорту» (номер державної реєстрації 0118U001084), у межах якої здобувачем досліджено вплив ціноутворення на інвестиційну діяльність автотранспортних підприємств в площині контролінгу організаційно-економічних методів; «Імплементация світового досвіду розвитку цифрової економіки в Україні» (номер державної реєстрації 0119U100745), у межах якої здобувачем досліджено гармонізацію транспортних систем, підвищення стандартів надання послуг та вимог до якості бізнес-процесів і персоналу, під час інтеграції української економіки до європейського простору; «Дослідження міжнародного досвіду управління транспортним комплексом» (номер державної реєстрації 0120U100199), у межах якої здобувачем обґрунтовано доцільність впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, сучасних інструментів управлінського обліку, бюджетування та контролінгу з використанням відповідних автоматизованих систем управління підприємством автомобільного транспорту.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних засад, формування науково-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо формування та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні завдання:

- визначити сутність і розкрити зміст, сформулювати концептуальні й методичні засади контролінгу автомобільного транспорту;
- виявити тенденції розвитку економічної діяльності суб'єктів господарювання на ринку пасажирських перевезень;
- встановити структурно-функціональну архітектуру організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту;
- удосконалити методичне забезпечення інвестиційної діяльності та ціноутворення і розробити методичний підхід до формування інвестиційної програми як елементу організаційно-економічного механізму контролінгу;
- узагальнити теоретико-прикладні аспекти та обґрунтувати варіанти розподілу доходів між перевізниками від пасажирських перевезень на засадах контролінгу;

– виявити основні фактори та розробити економіко-математичну модель прогнозування доходів підприємства автомобільного транспорту як інструменту контролінгу;

– визначити напрями удосконалення управлінського обліку та бюджетування для створення підґрунтя ефективного контролінгу в практичній діяльності автомобільного перевізника.

**Об’єктом дослідження** є процеси управління економічною діяльністю підприємств пасажирського автомобільного транспорту з використанням інструментів контролінгу.

**Предмет дослідження** – теоретико-методичні та науково-практичні засади формування та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

**Методи дослідження.** При розробці теоретико-методичних положень та організаційно-економічних підходів до управління контролінгом на підприємствах пасажирського транспорту використано загальнонаукові методи: діалектичний, системний, абстрактно-логічний, історико-еволюційний (при вивченні досвіду та здійсненні наукових узагальнень, систематизації теоретичних основ контролінгу на підприємствах); розрахунковий, економіко-статистичний, порівняння (для діагностики сучасного стану підприємств пасажирського автомобільного транспорту); аналізу, синтезу та аналогії (при дослідженні науково-методичних підходів до формування організаційно-економічного механізму контролінгу) та економіко-математичного моделювання (при розробці математичної моделі залежності доходів від перевезення пасажирів).

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали Державної служби статистики України, фінансова та управлінська звітність окремих підприємств автомобільного транспорту України, матеріали наукових періодичних і спеціалізованих видань, науково-практичних конференцій, монографії, дисертаційні роботи, інформаційні ресурси мережі Інтернет, власні дослідження автора.

**Наукова новизна** викладених у дисертаційній роботі основних положень, висновків і рекомендацій полягає у поглибленні існуючих та обґрунтуванні нових теоретико-методичних підходів щодо формування та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту з урахуванням основних напрямів їх операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Серед найвагоміших наукових результатів дисертаційної роботи, які представляють наукову новизну, належать такі:

*вперше:*

– сформовано організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, який передбачає комплексне інтегроване використання інструментів контролінгу за взаємопов’язаними блоками (аналіз і планування, стратегія, автоматизація контролінгу, маркетинг) і тим самим дозволяє забезпечити першочергове удосконалення організації бізнес-процесів за основними функціональними напрямками: фінансова та інвестиційна діяльність, інформаційні технології, ціноутворення;

*удосконалено:*

– методичний підхід до формування інвестиційної програми, який, на відміну від існуючих, дозволяє оцінити рівень потенційних капітальних інвестицій, виходячи із наявних можливостей з урахуванням обсягів прибутку та амортизаційних відрахувань, а отже доходу від перевезень, що дозволяє у короткостроковому аспекті коригувати інвестиційну програму, а у довгостроковому – обґрунтовано впливати на процес майбутнього ціноутворення на основі диференційованої інвестиційної складової;

– статично-динамічний підхід розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків на декілька видів транспорту, який, на відміну від існуючих, включає три модифікації та передбачає динамічний розподіл доходів при застосуванні універсальних проїзних квитків з однаковою вартістю проїзду та статичний розподіл доходів за конкретним видом проїзного квитка у випадку диференціації вартості проїзду за видами транспорту, застосування якого дозволяє підвищити доходи від автомобільних перевезень до економічно обґрунтованого рівня;

*набули подальшого розвитку:*

– сутність поняття контролінгу, яку досліджено в контексті теорії управління і визначено як систему цільового управління, що застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні стратегічних цілей;

– методичні засади прогнозування доходів автомобільного перевізника в частині виявлення найвпливовіших факторів (обсяги перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок, обсяги продажу поїздок пасажиром у місцях реалізації, середня доходна ставка, кількість робочих і вихідних днів) та побудови економіко-математичної моделі формування надходжень підприємства автомобільного транспорту;

– науково-методичні основи управлінського обліку та бюджетування як підґрунтя ефективного контролінгу шляхом застосування принципів формалізації і деталізації управлінської звітності в розрізі підготовки, визначення її складу, структури, аналізу управлінської звітності, із встановленням зв'язків з бюджетуванням, що спрямовано на формування напрямів удосконалення в контексті аналітичних розрізів бюджетів і необхідних характеристик фінансових операцій при автоматизації контролінгу на підприємствах пасажирського транспорту.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в напрацюванні конкретних методичних підходів до організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, які мають прикладне значення та можуть використовуватися для підвищення ефективності діяльності перевізників шляхом удосконалення основних бізнес-процесів фінансово-господарської діяльності.

Практичне значення та достовірність одержаних результатів підтверджені впровадженням в КП «Київпаstrans» (акт впровадження

№02/09 від 15.06.2020), КП «Київський метрополітен» (акт впровадження №28/18-41 від 27.02.2020), а також Державне підприємство «Державний дорожній науково-дослідний інститут імені М.П. Шульгіна» (акт впровадження №19.1-5-1842/1 від 14.08.2020), що свідчить про універсальність основних наукових результатів дослідження.

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були впроваджені в навчальний процес кафедри менеджменту Національного транспортного університету при розробці програм і викладанні навчальних дисциплін «Операційний менеджмент», «Планування діяльності підприємства (АТП)» та «Управління матеріально-технічним забезпеченням АТП» для бакалаврів спеціальності 073 «Менеджмент» (акт впровадження від 21.09.2020).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою, у якій представлено авторський підхід і особисто одержані теоретичні та практичні результати щодо формування та ефективного використання організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. Теоретичні обґрунтування, методичні розробки, висновки і пропозиції, викладені в дисертації та опубліковані у наукових статтях, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, що є результатом самостійної роботи автора.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення, результати, висновки виконаного дослідження доповідались автором та отримали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях і семінарах: LXX, LXXIII, LXXIV наукових конференціях професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та працівників відокремлених структурних підрозділів НТУ (м. Київ, 2014, 2017, 2018); VII International Scientific and Practical Conference «Social and economic aspects of education in modern society» (Poland, 2018); V Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток економіки країни: можливості, проблеми, перспективи» (м. Запоріжжя, 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти» (м. Одеса, 2018); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства» (м. Київ, 2018); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Перспективи розвитку менеджменту, фінансів та аудиту в умовах інтеграційних процесів» (м. Одеса, 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспективи розвитку» (м. Полтава, 2020).

**Публікації.** За результатами дисертаційної роботи опубліковано 28 наукових праць, з них: 1 монографія у співавторстві, 14 статей у фахових виданнях України, 2 – у наукових періодичних виданнях інших держав, 2 – включені до міжнародної наукометричної бази Scopus, 10 – у виданнях, що включені в міжнародні наукометричні бази; 9 – публікації апробаційного

характеру. Загальний обсяг публікацій 16,37 д.а., з яких 5,99 д.а. належать особисто автору.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 264 сторінки друкованого тексту, з них 165 сторінок основного тексту. Матеріали дисертації містять 17 таблиць, з яких 9 займають 15 повних сторінок, 47 рисунків, з яких 14 займають повні сторінки. Список використаних джерел налічує 181 найменування на 21 сторінці, 6 додатків, які займають 21 сторінку.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність обраної теми дисертації, визначено мету та завдання роботи, об'єкт і предмет, наведено перелік використаних методів, сформульовано наукову новизну, значимість і практичну цінність одержаних результатів, представлено дані щодо їх апробації та опублікування, а також структуру дисертації.

У першому розділі **«Теоретичні основи контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту»** розкрито концептуальні основи контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, здійснено узагальнення методичного інструментарію контролінгової діяльності автотранспортних підприємств, виявлено особливості становлення і розвитку контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту.

Сучасна наукова думка сконцентрована на удосконаленні організаційно-економічних механізмів контролювання, моніторингу і діагностики на підприємствах автомобільного транспорту з урахуванням останніх науково-теоретичних досягнень та провідного світового досвіду. При цьому найсучасніші підходи до контролювання (порівняння фактичних показників визначеного процесу з плановими), моніторингу (функціонування організованої системи контролю на постійній та систематичній основі) і діагностики (критичних значень показників фінансово-господарської діяльності для формування характеристики підприємства) економічна наука інтегрує в єдиному інструменті, яким і є контролінг. Саме контролінг втілює у собі систематичне спостереження за економічним станом підприємства та сприяє підвищенню його ефективності.

Аналіз наукових підходів до визначення досліджуваної категорії свідчить, що сформована концепція контролінгу має достатньо розпливчасті межі та міждисциплінарний характер. Між тим концептуально-методологічна та теоретико-методична база містить низку важливих елементів, комплексне урахування яких дозволяє сформувати авторське бачення змісту контролінгу, його мети та головних завдань, інтегрованого інструментарію, принципів та основних напрямів контролінгової діяльності. До головних елементів контролінгу було віднесено цілезорієнтованість концепції в контексті управління



та зміщення акцентів з контролю минулого до аналізу та прогностичного бачення майбутнього. Відповідно до авторського визначення під контролінгом слід розуміти систему інформаційної, аналітичної, методичної та консультативної підтримки прийняття рішень у сфері цільового управління з метою забезпечення стабільного функціонування та стійкого розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього середовища, зростання невизначеності та посилення ризиків.

Завдяки здійсненому дослідженню з'ясовано, що існуючий методичний інструментарій є об'єктивно неоднорідним і суттєво диференційованим залежно від сфери застосування контролінгу. В сучасній системі наукових поглядів на контролінг у контексті різних завдань управління підприємством спостерігається концептуальна гнучкість і фрагментарність. Але загалом контролінг, як складова управління, містить в собі в якості центрального компонента філософію результативності та, відповідно, являє собою інформаційно-аналітичну систему, створення і функціонування якої призначене для досягнення і примноження прибутку і є важливою передумовою збільшення економічного потенціалу та конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту.

Систематизація наукових досліджень, присвячених розвитку контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту, дозволило виділити три основні групи питань, на яких зосереджуються сучасні науковці: теоретичні аспекти контролінгу в системі цільового управління підприємством автомобільного транспорту; методичні підходи до оцінювання ефективності економічної діяльності; удосконалення організації контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. Галузеві особливості автотранспортних підприємств визначають специфіку наукового опрацювання методичного апарату планування, бюджетування, інвестиційного аналізу, а отже і контролінгу. Різноманітність форм власності, організаційно-правових форм підприємств передбачають значну кількість аспектів, що мають бути враховані при вирішенні важливого наукового завдання – підвищення ефективності економічної діяльності автомобільних перевізників.

Як наслідок, обґрунтовано, що у подальшому дослідженні контролінг автотранспортного підприємства доцільно розглядати як систему цільового управління, що базується на фундаментальних поняттях теорії управління, застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих результатів економічної діяльності, яка потребує формування відповідного організаційно-економічного механізму.

У другому розділі **«Особливості формування організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту»** проаналізовано стан господарської діяльності підприємств на ринку пасажирських автоперевезень, розроблено

організаційно-економічний механізм контролінгу в діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту, проведено дослідження інвестування підприємств пасажирського автомобільного транспорту міста Києва.

Глобальні та національні процеси формують загальний контекст сучасного розвитку ринку пасажирських перевезень. Зважаючи, що найбільшим у м. Києві автомобільним пасажирським перевізником є КП «Київпаstrans» (перевезення пасажирів автобусами підприємства охоплює майже 12 % ринку міського громадського транспорту), саме на його діяльності було сконцентровано увагу при проведенні дослідження.

КП «Київпаstrans» як територіально-виробниче об'єднання має у своєму складі вісім автобусних парків, реорганізованих з комунальних автотранспортних підприємств, станцію технічного обслуговування автомобілів, чотири тролейбусних і три трамвайних ремонтно-експлуатаційних депо та інші відокремлені підрозділи. Діяльність КП «Київпаstrans» в останні роки є збитковою, чистий фінансовий результат становить (-146) млн. грн. у 2018 р. і (-84) млн. грн. у 2019 р. Фінансовий стан підприємства залежить від бюджетної підтримки, оскільки воно працює в умовах регульованих тарифів на рівні нижче собівартості, а також змушене перевозити пільгові категорії пасажирів без належної компенсації (у 2019 р. частка пільговиків склала 56 %). Як наслідок, КП «Київпаstrans» має нестачу власних ресурсів для фінансування поточної операційної діяльності, тому негативне значення власних оборотних коштів свідчить про неспроможність фінансувати оборотні активи за рахунок власних джерел, а від'ємне значення коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами свідчить про можливі розриви у платіжному балансі. У зв'язку із збитковими тарифами та переважанням частки пільгових пасажирів підприємству бракує інвестиційних ресурсів для придбання рухомого складу, що визначає необхідність активного впровадження контролінгової діяльності в систему управління.

Варто відмітити, що на КП «Київпаstrans» наявні окремі елементи контролінгу, але підприємство потребує значного удосконалення як контролінгу в цілому, так і його складових в контексті всіх основних сфер господарської діяльності. Застосування сучасних наукових підходів, урахування принципів контролінгу, використання відповідного інструментарію, потребують формування відповідного організаційно-економічного механізму, як важливого аспекту покращення економічних результатів підприємства (рис. 1). Проведені дослідження дозволили зробити висновок, що найбільшу пріоритетність мають такі інтегровані у систему контролінгу інструменти, як управлінський облік та бюджетування, інформаційні технології, а також аспекти, що стосуються інвестиційної діяльності, маркетингу та ціноутворення. Як наслідок, запропонований організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту, передбачає розв'язання наявних фінансово-господарських проблем з метою удосконалення бізнес-процесів, підвищення організаційно-економічної ефективності та поліпшення фінансового стану.

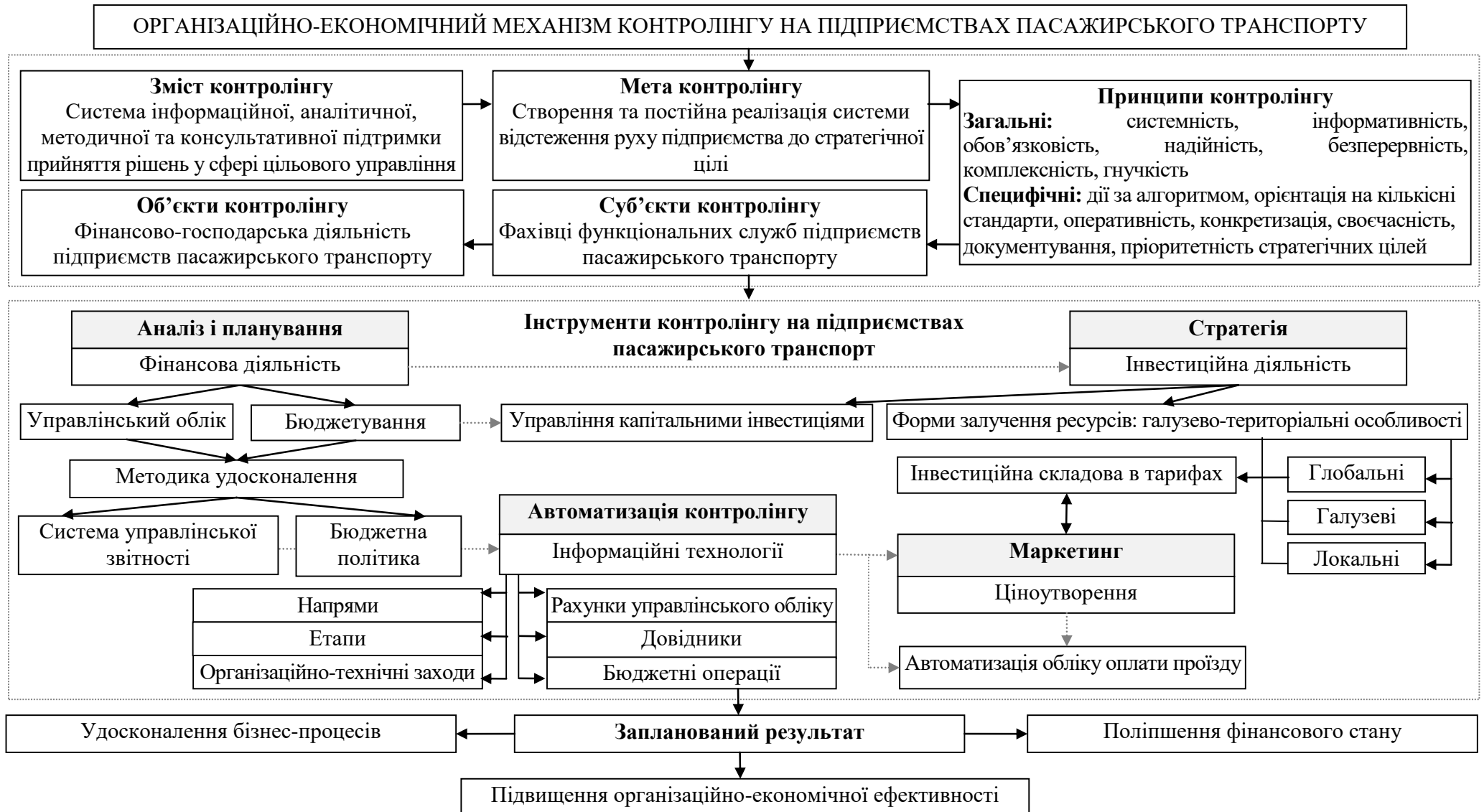


Рисунок 1 – Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського транспорту

Досягнення зазначених результатів передбачається шляхом комплексного використання інструментів контролінгу за блоками «аналіз і планування», «стратегія», «автоматизація контролінгу», «маркетинг». У площині пріоритетного застосування організаційно-економічного механізму напрямами удосконалення контролінгу на підприємствах пасажирського транспорту, в першу чергу, є управління фінансовою та інвестиційною діяльністю, запровадження інформаційних технологій, розвиток методичних засад ціноутворення.

Ураховуючи, що контролінг як концепція управління, спрямований на створення умов реалізації стратегічних цілей економічного розвитку, в організаційно-економічному механізмі першочергової уваги потребує інвестиційна діяльність підприємства автомобільного транспорту. При здійсненні інвестиційної діяльності підприємств, які надають послуги пасажирських перевезень у м. Києві, існують можливості для залучення інвестицій шляхом укладання інвестиційних договорів, залучення коштів міжнародних фінансових організацій тощо. Використання таких можливостей в процесі управління інвестиційними заходами має здійснюватися виходячи із встановлених цілей, при цьому інструменти контролінгу в сфері інвестиційної діяльності підприємств пасажирського автомобільного транспорту мають будуватися, враховуючи як специфіку даної галузі, так і особливості територіального ринку.

У третьому розділі **«Реалізація фінансових аспектів контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту»** досліджено інвестиційно-фінансові інструменти ціноутворення в межах механізму управління контролінгом автомобільного перевізника, здійснено моделювання доходів від використання сучасних цінкових важелів на пасажирському транспорті, надано методичні рекомендації щодо удосконалення управлінського обліку та бюджетування на основі автоматизації контролінгу.

За результатами проведеного аналізу визначення тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту було встановлено ряд змістовних недоліків, що полягають у відсутності єдиного підходу до ціноутворення та заниження фактичного тарифу порівняно із економічно обґрунтованим (що призводить до значного недоотримання грошових надходжень). Як наслідок, запропоновано із розрахунку тарифу на послуги з перевезення пасажирів на міських автобусних маршрутах загального користування вилучити показник планових чистих доходів від інших видів діяльності. Крім цього, було удосконалено методичний підхід до формування інвестиційної програми (рис. 2), що дозволяє оцінювати рівень потенційних капітальних інвестицій, виходячи із наявних можливостей з урахуванням прибутку та амортизаційних відрахувань і, залежно від одержаних значень, або коригувати інвестиційну програму, або обґрунтовано впливати на процес ціноутворення.

Розрахунок необхідної річної суми капітальних інвестицій для розвитку КП «Київпаstrans» свідчить, що на даному етапі фактичний розмір диференційованих тарифів є значно нижчим за економічно обґрунтований, і як наслідок - формування збитків (на рівні від 5 % до 25 % від собівартості), зменшення чистого грошового потоку і, відповідно, планової річної суми інвестиційної програми.



Рисунок 2 – Методичний підхід до формування інвестиційної програми на основі капітальних інвестицій

Слід звернути увагу, що утворені збитки є не набагато меншими за річну суму амортизаційних відрахувань (становлять понад 93,7 % амортизації), отже, лише менш ніж 6,3 % амортизації потенційно може бути спрямовано на проекти капітального інвестування. Загалом така регуляторна політика означає, що стратегічного розвитку підприємства з оновлення матеріально-технічної бази (хоча б на умовах простого відтворення), тим більше із запровадженням інформаційних технологій за рахунок власного капіталу не передбачено.

Проведений аналіз чинних теоретико-прикладних засад розподілу виручки від перевезення пасажирів засвідчив, що методичний розподіл доходів не достатньо нормативно регламентований, визначення доходів конкретного перевізника залежно від виду проїзного квитка та вартості разової поїздки має обмежені умови реалізації, існуюча практика обумовлює диспропорції у формуванні окремих складових. Враховуючи зазначену проблематику, а також існуючу сукупність засобів оплати проїзду, було запропоновано методичний підхід до розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків між різними видами транспорту та перевізниками, що включає три модифікації.

Перша – формує методичні засади розподілу в частині застосування універсальних проїзних квитків з однаковою вартістю проїзду в усіх видах транспорту та передбачає розподіл пропорційно до фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту:

$$D_j^{i \text{ дин}} = T_{\text{пр}}^{i \text{ АСОП}} \times \frac{q_j^i}{q^i}, \quad (1)$$

де  $T_{\text{пр}}^{i \text{ АСОП}}$  – встановлена вартість і-го виду проїзного квитка в автоматизованій системі обліку оплати проїзду (далі – АСОП), грн;

$q_j^i$  – фактична кількість поїздок для конкретного проїзного квитка і-го виду для j-го виду транспорту, од.;

$q^i$  – фактична кількість поїздок для конкретного проїзного квитка і-го виду для всіх видів транспорту, од.

Друга – передбачає розподіл на основі встановленої вартості однієї поїздки в кожному виді комбінованого проїзного квитка та фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту, із подальшим розподілом залишку невикористаних поїздок по конкретному проїзному квитку пропорційно фактичним поїздкам за різними видами транспорту по кожному конкретному проїзному квитку:

$$D_j^{i \text{ дин}} = q_j^i \cdot d_j^i + T_{\text{прзал}}^{i \text{ АСОП}} \cdot \frac{q_j^i}{q^i}, \quad (2)$$

де  $d_j^i$  – встановлений дохід від однієї поїздки для проїзного квитка і-го виду для j-го виду транспорту, грн;

$T_{\text{прзал}}^{i \text{ АСОП}}$  – вартість залишку невикористаних поїздок для конкретного проїзного квитка і-го виду для j-го виду транспорту, грн.

Третя – застосовується, якщо вартість проїзду для різних видів транспорту буде різною, в такому разі відбувається статичний розподіл доходів за конкретним видом проїзного квитка (оскільки встановлюються статичні співвідношення при розподілі доходу) із визначенням знижки за вартістю такого комбінованого проїзного квитка поділеної на суму вартостей окремих проїзних:

$$D_j^{\text{фікс}} = T_{\text{пр}j}^i \cdot \frac{T_{\text{комб}}^i}{\sum T_{\text{пр}j}^i}, \quad (3)$$

де  $T_{\text{пр}j}^i$  – встановлена вартість і-го виду проїзного квитка на j-й вид транспорту або частка j-го виду транспорту в і-му виді проїзного квитка;

$T_{\text{комб}}^i$  – встановлена вартість для і-го виду комбінованого проїзного квитка, грн.

Таким чином, перші дві модифікації передбачають підхід до розподілу доходів, який можливо вважати динамічним, оскільки співвідношення доходів змінюватиметься в кожному конкретному проїзному квитку відповідно до співвідношення поїздок різними видами транспорту. Як свідчать проведені дослідження, найбільш точним є визначення доходів конкретного виду транспорту в комбінованих проїзних квитках при впровадженні АСОП пропорційно до фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту.

Виходячи з того, що виручка від перевезень формується переважно за рахунок платних пасажирів, а також зважаючи на відсутність релевантних даних необхідних для контролінгу параметрів економічної діяльності підприємств автомобільного транспорту, виявлено найвпливовіші фактори та побудовано відповідну економіко-математичну модель, тим самим поглиблено методичні засади прогнозування доходів автомобільного перевізника. В результаті економіко-математичного моделювання за визначеними експертами показниками було встановлено, що на величину доходів підприємства автомобільного транспорту в умовах АСОП при застосуванні транспортних карток на кількість поїздок впливають такі фактори, як обсяги перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок, обсяги продажу поїздок пасажиром у місцях реалізації, середня доходна ставка, кількість робочих і вихідних днів.

Зважаючи на параметри моделі встановлена залежність є достатнім підґрунтям для прогнозування доходів автомобільних перевізників.

Запропонована методика формування автоматизованої системи управління, яка охоплює всі види обліку (бухгалтерський, податковий, управлінський), а також бюджетування. Впровадження автоматизованої системи потребує дотримання чіткої послідовності етапів і кроків, результатом яких є введення автоматизованої системи в постійну експлуатацію. Всі операції в автоматизованій системі мають певні універсальні ознаки та єдині довідники. Важливо забезпечити ефективну політику управління персоналом, впровадити інтегровану автоматизовану систему з єдиним центром управління, сталою практикою управління та обміну знаннями, досвідом, навчанням персоналу, оцінкою ефективності персоналу, методами мотивації та визначення найбільш ефективних форм винагороди.

Результати проведеного дослідження підтвердили ефективність та достовірність одержаних науково-методичних рекомендацій, практичне використання яких зумовило формування організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні вирішено актуальне науково-практичне завдання з розвитку теоретичних засад, формування науково-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. Основні результати, отримані в ході дослідження, полягають у наступному:

1. Дослідження концептуальних засад контролінгу зумовило необхідність формування авторського визначення сутності зазначеного поняття. За результатами узагальнення фундаментальних теоретичних положень та змістовних складових контролінг визначено як систему цільового управління, що базується на фундаментальних поняттях теорії управління, застосовує гнучкий методичний інструментарій, диференційований залежно від часового горизонту та цільових результатів і сформований із сукупності методів, способів, важелів і інструментів, за допомогою яких систематично і організовано утворюється інформаційно-аналітична база підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих результатів економічної діяльності.

2. З'ясовано, що в умовах регульованих тарифів на рівні нижче собівартості, а також перевезення пільговиків без належної компенсації, підприємства пасажирського автомобільного транспорту мають нестачу власних ресурсів для фінансування поточної операційної діяльності, а отже залежать від бюджетної підтримки. Негативне значення власних оборотних коштів свідчить про неможливість фінансування оборотних активів за рахунок власних джерел. У зв'язку із збитковими тарифами та вагомою часткою пільгових категорій пасажирів не вистачає інвестиційних ресурсів.

3. Встановлено, що в такій ситуації розробка структурно-функціональної архітектури організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту має відбуватися з урахуванням необхідності нівелювання негативних наслідків та зменшення ризиків, а отже важливими результатами такого оновлення має стати удосконалення бізнес-процесів, підвищення організаційно-економічної ефективності та поліпшення фінансового стану. Відповідно важливими інструментами організаційно-економічного механізму стають аналіз і планування, стратегія, автоматизація контролінгу, маркетинг, а пріоритетними напрямками: управління фінансовою та інвестиційною діяльністю, запровадження інформаційних технологій, розвиток методичних засад ціноутворення.

4. Обґрунтовано, що одним із важливих інструментів контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту є система підконтрольних показників управління капітальними інвестиціями. Відповідно в частині удосконалення



методичного забезпечення інвестиційної діяльності та ціноутворення було розроблено методичний підхід до формування інвестиційної програми, який дозволяє оцінювати рівень потенційних капітальних інвестицій, виходячи з наявних можливостей з урахуванням чистих грошових потоків: у короткостроковому аспекті – коригувати інвестиційну програму після встановлення тарифів, а у довгостроковому – науково обґрунтовано впливати на процес майбутнього ціноутворення. Апробація пропонованого підходу дозволила з'ясувати, що збитки, утворені на підприємстві пасажирського автомобільного транспорту, становлять менше десятої частини амортизації, що потенційно може бути спрямовано на проекти капітального інвестування.

5. Ураховуючи, що можливості стратегічного розвитку залежать від величини грошових надходжень, встановлено, що важливими складовими контролінгу стають теоретико-прикладні засади формування і розподілу отриманої виручки від надання транспортних послуг. Відповідно було запропоновано методичний підхід до розподілу доходів від пасажирських перевезень у системі комбінованих проїзних квитків між різними видами транспорту та перевізниками, що включає три модифікації та передбачає застосування гнучкого інструментарію відповідно до сформованих умов. Залежно від ситуації при однаковій вартості проїзду він передбачає динамічний розподіл і зміну співвідношення доходів за проїзними квитками відповідно до співвідношення поїздок різними видами транспорту, при диференціації вартості – статичний розподіл доходів по конкретному виду проїзного квитка. За розрахунками найбільш точним є визначення доходів конкретного виду транспорту в комбінованих проїзних квитках при впровадженні АСОП пропорційно до фактичної кількості поїздок кожним видом транспорту.

6. За результатами проведення експертного опитування і економіко-математичного моделювання виявлено, що основними факторами впливу на доходи підприємств автомобільного транспорту є обсяги перевезень пасажирів за транспортними картками на кількість поїздок, обсяги продажу поїздок пасажиром у місцях продажу, середня доходна ставка, кількість робочих і вихідних днів. Вплив факторів характеризується функцією з високими показниками достовірності моделювання. Зважаючи на параметри моделі встановлена залежність є достатнім підґрунтям для прогнозування доходів автомобільних перевізників і може використовуватись в умовах відсутності релевантних даних, необхідних для контролінгу параметрів економічної діяльності підприємств.

7. Обґрунтовано, що ефективна організація сучасної контролінгової діяльності потребує впровадження автоматизованої системи управління, яка охоплює всі види обліку (бухгалтерський, податковий, управлінський), а також бюджетування. Відповідно до сучасних потреб було окреслено вимоги до такої системи. Зокрема встановлено, що операції в автоматизованій системі повинні мати універсальні ознаки та єдині довідники, підтримувати ефективну політику управління персоналом, тим самим забезпечувати формування інформаційно-аналітичної бази підтримки оптимальних рішень, сконцентрованих на досягненні цілей і найкращих результатів економічної діяльності підприємства пасажирського автомобільного транспорту.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії*

1. Заяц О. В. Формування якості продукції в операційній діяльності підприємства. Тенденції розвитку теорії і практики управління організаціями: монографія / за заг. ред. проф. О.М. Ложачевської. Київ: ФОП Маслаков, 2018. С. 83-104.

### *Статті у виданнях іноземних держав*

2. Sliusarenko A.V., Kliuchnyk A.V., Zakharchenko V.I., Merkulov M.M. Averikhina T.V., Zaiats O.V. Global economic transformations. *Asia Life Sciences*. 2020. Supp. 22(2), P. 725-738. (Особистий внесок автора: проаналізовано зміст та напрями трансформації економічної системи, як складової для подальшого розвитку підприємств транспортної галузі).

3. Oliskevych M., Pelo R., Prokudina I., Silenko, V., Sorokivskiy O., Zaiats O. Optimization of vehicle speed forecasting horizon on the intercity highway. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. 3/3 (105), P. 57-68. (Особистий внесок автора: запропоновано алгоритм розрахунку інвестиційної програми розвитку підприємств автомобільного транспорту).

4. Заяц О. В. Методичні підходи до автоматизації контролінгу. *Journal of Innovative Technologies in Economy. Scientific Edition*. Warsaw, Poland. 2(14) March 2018. P. 44-50.

5. Zaiats O.V. Controlling investment activities of passengers automotive transport enterprises in Kiev. *East European Scientific Journal*. Warsaw, Poland. #8 (36), Part 2. 2018. P. 7-13.

### *Статті у наукових фахових виданнях України*

6. Бідняк М.Н., Омелянович О.Р., Заяц О.В. Теоретичні аспекти контролінгу. *Вісник Національного транспортного університету*. Київ. 2012. Випуск 26(1). С. 253-258. (Особистий внесок автора: проаналізовано теоретичні положення, сутність, функції та зміст контролінгу на підприємствах автомобільного транспорту).

7. Заяц О.В. Огляд світового досвіду формування системи контролінгу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ. 2012. Вип. 10. С. 485-488.

8. Заяц О.В. Основні положення визначення та функціонування фінансового контролінгу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Київ. 2013. Вип. 12. С. 266-275.

9. Заяц О.В. Контролювання, моніторинг і діагностика як передумови контролінгу. *Економіка та управління на транспорті*. Київ. 2016. Вип. 3. С. 134-140.

10. Заяц О.В. Окремі предметні області контролінгу в автотранспортних підприємствах. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. С. 247-249.

11. Заяц О.В. Наукові передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ. 2017. Випуск 40. С. 139-148.

12. Заяц О.В. Операційні аспекти діяльності автотранспортних підприємств. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. Вінниця. 2018. № 4. С. 81-87.

13. Ложачевська О.М., Заяц О.В. Контролінг фінансової функції в автотранспортних підприємствах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ. 2018. Вип. 4. С. 113-118. (Особистий внесок автора: досліджено питання стану фінансової функції в сучасних автотранспортних підприємствах та визначено основні напрями удосконалення обліку та бюджетування в контексті системи контролінгу).

14. Заяц О.В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об'єкт контролінгу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Харків.: НТУ «ХПІ». 2018. Вип. №15(1291). С.37-44.

15. Заяц О.В. Бюджетування як основа ефективного контролінгу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Херсон. 2018. Вип. 1-1 (44). С. 123-129.

16. Заяц О.В. Вплив ціноутворення на інвестиційну діяльність в площині контролінгу організаційно-економічних методів. *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса. 2018. Вип. 27. С. 133-138.

17. Заяц О.В. Контролінг організаційно-економічних методів у ціноутворенні підприємств автотранспорту. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2018. № 3. С. 49-54.

18. Заяц О.В. Моделювання доходів від використання сучасних цінових інструментів на пасажирському транспорті. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 30. С. 74-81.

19. Бойко Н.В., Заяц О.В. Особливості кредитування транспортних підприємств у сучасних умовах. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Київ. 2020. Вип. 3. С. 18-21. (Особистий внесок автора: досліджено сучасний стан транспортних підприємств з позиції кредитування у формуванні фінансових ресурсів комерційних банків).

#### **Публікації апробаційного характеру**

20. Бідняк М.Н., Омелянович О.Р., Заяц О.В. Фінансовий контролінг-основа формування фінансової стратегії підприємства. *LXX Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* К.: НТУ, 2014. С. 296. (Особистий внесок автора: узагальнено та проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності понять «фінансовий контролінг», запропоновано основні етапи впровадження фінансового контролінгу в управління розвитком підприємства).

21. Заяц О.В. Інноваційний ресурс контролінгу в антикризовому управлінні підприємствами. *LXXIII Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* К.: НТУ, 2017. С. 331.

22. Бойко Н.В., Заяц О.В. Застосування фінансової діагностики у вітчизняній аналітичній практиці. *LXXIV Наук. конф. проф.-викл. складу, аспірантів, студ. та співр. відокремл. структ. підрозд. ун-ту: тези доп.* К.:

НТУ, 2018. С. 410. (Особистий внесок автора: визначено поняття фінансової діагностики діяльності підприємства, проаналізовано показники оцінки фінансового стану).

23. Zaiats O.V. Controlling investment activities of passengers automotive transport enterprises in Kiev. *VII International Scientific and Practical Conference*. Warsaw, Poland. Vol.1, November 20, 2018. P.16-18.

24. Заяц О.В. Методичні підходи до автоматизації контролінгу. *V міжнародна науково-практична конференція. Східноукраїнський інститут економіки та управління*. Запоріжжя, 2018. С. 128-130.

25. Заяц О.В. Бізнес-процеси матеріально-технічного постачання як об'єкт контролінгу. *Міжнародна науково-практична конференція «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти»*. 1 грудня 2018 року. Одеса, 2018. С. 94-96.

26. Заяц О.В. Управлінський облік та бюджетування як основа ефективного контролінгу. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Механізми економічного зростання і конкурентоспроможності національного господарства»*. 8 грудня 2018 року. Київ, 2018, С. 70-72.

27. Заяц О.В. Сучасні теоретичні підходи до концепції контролінгу. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Перспективи розвитку менеджменту, фінансів та аудиту в умовах інтеграційних процесів»*. 8 грудня 2018 року. Одеса, 2018. С. 32-35.

28. Заяц О.В. Моделювання доходів від перевезення пасажирів з використанням сучасних цінкових інструментів. *Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та право: аналіз тенденцій та перспективи розвитку»*. 5 березня 2020. Полтава, 2020. С. 14-18.

## АНОТАЦІЯ

**Заяц О.В. Організаційно-економічний механізм контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний транспортний університет, Київ, 2020.

Дисертаційна робота присвячена поглибленню теоретичних засад, формуванню науково-методичних підходів та наданні практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації організаційно-економічного механізму контролінгу на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. В роботі визначено сутність і розкрито зміст контролінгової діяльності та сформовано концептуальні та методичні засади контролінгу на автотранспортних підприємствах. Виявлено тенденції та специфіку розвитку економічної діяльності на ринку пасажирських перевезень та встановлено структурно-функціональну будову організаційно-економічного механізму

контролінгу підприємства автомобільного транспорту. Удосконалено методичне забезпечення інвестиційної діяльності та ціноутворення і розроблено методичний підхід до формування інвестиційної програми. Узагальнено теоретико-прикладні засади і обґрунтовано варіанти розподілу доходів від пасажирських перевезень та розроблено економіко-математичну модель прогнозування доходів підприємства автомобільного транспорту. Визначено напрями удосконалення управлінського обліку та бюджетування для створення підґрунтя ефективного контролінгу в практичній діяльності автомобільного перевізника.

**Ключові слова:** контролінг, пасажирські перевезення, організаційно-економічний механізм, інвестиції, ціноутворення, доходи, управлінський облік, бюджетування, автоматизована система контролінгу.

## АННОТАЦИЯ

**Заяц О.В. Организационно-экономический механизм контроллинга на предприятиях пассажирского автомобильного транспорта. - Квалификационный научный труд на правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 «Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности)». – Национальный транспортный университет, Киев, 2020.

Диссертация посвящена обоснованию теоретических основ, формированию научно-методических подходов и предоставлению практических рекомендаций по разработке и реализации организационно-экономического механизма контроллинга на предприятиях пассажирского автомобильного транспорта. В работе определена сущность, раскрыто содержание контроллинговой деятельности, сформированы концептуальные и методические основы контроллинга на автотранспортном предприятии. Выявлены тенденции развития экономической деятельности на рынке пассажирских перевозок и установлено структурно-функциональное строение организационно-экономического механизма контроллинга предприятия автомобильного транспорта. Усовершенствовано методическое обеспечение инвестиционной деятельности и ценообразования, разработан методический подход к формированию инвестиционной программы. Обоснованы варианты распределения доходов от пассажирских перевозок и разработана экономико-математическая модель прогнозирования доходов предприятия автомобильного транспорта. Определены направления совершенствования управленческого учета и бюджетирования для создания основы эффективного контроллинга в практической деятельности автомобильного перевозчика.

**Ключевые слова:** контролинг, пассажирские перевозки, организационно-экономический механизм, инвестиции, ценообразование, доходы, управленческий учет, бюджетирование, автоматизированная система контроллинга.

## SUMMARY

**Zaiats O.V. Organizational and economic mechanism of controlling at the enterprises of passenger motor transport.– Manuscript.**

**Dissertation for obtaining the scientific degree of the candidate of economic sciences at specialty 08.00.04– Economics and Enterprise management (by economic activities).– National Transport University, Kyiv, 2020.**

The dissertation is devoted to formation of theoretical bases, scientific and methodical approaches and practical recommendations on development and realization of the organizational and economic mechanism of controlling at the enterprises of passenger motor transport. The essence and controlling content of controlling activity are defined in the work and the conceptual and methodical bases of controlling of the motor transport enterprise are formed. The tendencies of development of economic activity in the market of passenger transportations and the structural-functional device of the organizational-economic mechanism of controlling of the enterprise of motor transport are revealed. It is established that the improvement of the organizational and economic mechanism of controlling the road transport enterprise should ensure the development of business processes, increase organizational and economic efficiency and improve the financial condition. The organizational and economic mechanism provides a comprehensive integrated use of controlling tools for interconnected blocks "analysis and planning", "strategy", "automation of controlling", "marketing" and thus laid the foundations for priority improvement of business processes in the main functional areas: financial and investment activities, information technology, pricing. Improved methodological support for investment activities and pricing and developed a methodological approach to the formation of the investment program, which allows to assess the level of potential capital investment based on available opportunities, taking into account profits and depreciation, in the short term to adjust the investment program, in the long run based on the differentiated investment component. Theoretical and applied principles are generalized and variants of distribution of incomes from passenger transportations are substantiated, the static-dynamic approach to distribution of incomes from passenger transportations in system of the combined travel tickets on several types of transport is offered. The main factors and developed economic and mathematical model for forecasting revenues of road transport. The directions of improvement of the administrative account and budgeting for creation of a basis of effective controlling in practical activity of the automobile carrier are defined.

**Key words:** controlling, passenger transportation, organizational and economic mechanism, investments, pricing, income, management accounting, budgeting, automated controlling system.