

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭУБП

_____ З.А. Васильева

«___» июня 2018 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 Менеджмент организации

Разработка проекта совершенствования организационной структуры
управления предприятием (на примере Красноярского регионального центра
связи ОАО «РЖД»)

Руководитель _____

М.А. Лихачев

Выпускник _____

А.Ю. Миляева

Нормоконтролер _____

Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ЭУБП

_____ З.А. Васильева

«25» ноября 2017 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Красноярск 2018

Студенту Миляевой Анастасии Юрьевне

Группа ЗУБ 13-05

Направление (специальность) 38.03.02. «Менеджмент организации»

Тема выпускной квалификационной работы: Разработка проекта совершенствования организационной структуры управления предприятием (на примере Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»)

Утверждена приказом по университету № 1520-с от 09.02.2018 г.

Руководитель ВКР: М.А. Лихачев, доцент кафедры ЭУБП

Исходные данные для ВКР: учебная литература, периодические издания, Интернет-ресурсы, отчетная документация предприятия – ОАО «РЖД».

Перечень разделов ВКР:

- 1 Исследование предпосылок совершенствования управления предприятиями железнодорожной отрасли в Российской Федерации.
- 2 Анализ и оценка эффективности системы управления организацией (на примере Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»).
- 3 Разработка проекта совершенствования организационной структуры управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД».

Перечень иллюстрационного материала:

- Реформирование отрасли железнодорожных перевозок;
- Красноярский региональный центр связи;
- Существующая организационная структура Красноярского регионального центра связи;
- Оцениваемые показатели эффективности системы управления Центра;
- Эффективность системы управления: фактическая и плановая;
- Бюджет проекта

Руководитель ВКР

М.А. Лихачев

Задание принял к исполнению

А.Ю. Миляева

« 25 » ноября 2017 г.

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка проекта совершенствования организационной структуры управления предприятием (на примере Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»)» содержит 114 страниц текстового документа, 71 использованный источник.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ, РЕОРГАНИЗАЦИЯ, МЕТОДИКА, ПОКАЗАТЕЛЬ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, ПРОЕКТ.

Объект исследования – система управления Красноярского регионального центра связи.

Цель исследования: совершенствование организационной структуры управления предприятием на примере Красноярского регионального центра связи, которое является структурным подразделением Красноярской дирекции связи (КДС) Центральной станции связи (ЦСС) – филиалом ОАО «РЖД» в условиях реформирования данной отрасли.

В результате разработки методики и системы показателей оценки эффективности системы управления Красноярского регионального центра связи, была проанализирована существующая система, разработан проект изменений организационной структуры управления Красноярского регионального центра связи и проанализированы планируемые показатели, ожидающиеся после внедрения изменений в системе управления.

Результатом внедрения системы управления должно стать, то, что практически по всем показателям к концу 2018 году будет отмечено улучшение. Тем самым, это подтвердит эффективность предлагаемых изменений и даст стимул для дальнейшего развития данного направления, с разработкой и внедрением последующих методик, которые будут основой для продолжения эффективной работы организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 Исследование предпосылок совершенствования управления предприятиями железнодорожной отрасли в Российской Федерации.....	9
1.1 Исследование состояния, особенностей и тенденций развития рынка железнодорожных перевозок в Российской Федерации	9
1.2 Характеристика и особенности реформирования отрасли железнодорожных перевозок в Российской Федерации.....	17
1.3 Реорганизация системы управления ОАО «РЖД» в условиях реформирования отрасли железнодорожных перевозок в Российской Федерации	22
2 Анализ и оценка эффективности системы управления организацией (на примере Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»).....	29
2.1 Общая характеристика Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД».....	29
2.2 Разработка модели оценки эффективности системы управления Красноярского регионального центра связи.....	36
2.3 Анализ и оценка эффективности существующей системы управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД».....	55
3 Разработка проекта совершенствования организационной структуры управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД».....	68
3.1 Разработка требований к проекту совершенствования организационной структуры управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД».....	68
3.2 Разработка предложений по реализации проекта совершенствования организационной структуры управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД».....	79
3.3 Оценка проекта совершенствования организационной структуры управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»...	94

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	107
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	109

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, когда происходит постоянное ускорение социально-экономического развития, также возрастают и требования к качественным показателям ведения деловых процессов. В любой из организаций, а особенно и в процессе ее реформирования, возникают особые требования, которые предъявляются к системе управления, документированию деятельности, из-за того, что степень рациональности данного процесса непосредственно влияет и на качество самих выполняемых заданий, культуру и организацию труда работников, успешность управления в целом.

Актуальность данной темы определена, в первую очередь, реформированием железнодорожной отрасли, реструктуризацией её службы и неполной проработкой проблемы по совершенствованию самой системы управления различных предприятий в Холдинге ОАО «РЖД», в этом случае, Красноярского регионального центра связи, что приводит к снижению его эффективности, материальным и временным издержкам.

Увеличения уровня самостоятельности различных структурных подразделений, разнообразие их организационных и экономических форм требует большой конкретики в поиске необходимых прогрессивных организационных решений, при этом надо учитывать специфику каждого из предприятия. Данный подход может позволить повысить как эффективность самого управленческого труда, также удешевить и аппарат управления, следовательно, возникает возможность для увеличения прибыли и повышения конкурентоспособности предприятия.

Цель данной бакалаврской работы является анализ Совершенствование организационной структуры управления предприятием на примере Красноярского регионального центра связи, которое является структурным подразделением Красноярской дирекции связи (КДС) Центральной станции связи (ЦСС) – филиалом ОАО «РЖД» в условиях реформирования данной отрасли.

Для достижения поставленной цели предполагается решение таких задач как:

- исследовать состояние, особенности и тенденции развития рынка железнодорожных перевозок в Российской Федерации;

- охарактеризовать особенности реорганизации системы управления ОАО «РЖД» в условиях реформирования отрасли железнодорожных перевозок в Российской Федерации;

- исследовать и дать оценку существующей системе управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»;

- разработать требования к проекту совершенствования организационной структуры управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД» и предложения по его реализации;

- дать оценку проекта совершенствования организационной структуры управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД».

С практической точки зрения, результаты проведенного исследования, могут быть использованы специалистами управления различных центров связи и других служб, для более эффективного формирования деятельности, направленной на управление организацией. Также разработанная методика оценки эффективности с определяемыми показателями, может на практике стать тем инструментом, с помощью которого будет даваться ответ на вопрос эффективности внедряемых изменений в организации.

1 Исследование предпосылок совершенствования управления предприятиями железнодорожной отрасли в Российской Федерации

1.1 Исследование состояния, особенностей и тенденций развития рынка железнодорожных перевозок в Российской Федерации

ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») – одна из крупнейших в мире транспортных компаний, владелец инфраструктуры, значительной части подвижного состава и важнейший оператор российской сети железных дорог. ОАО «РЖД» было создано 18 сентября 2003 года на базе Министерства путей сообщения России постановлением Правительства Российской Федерации № 585. 1 октября 2003 года ОАО «РЖД» приняло от Министерства путей сообщения Российской Федерации (МПС) функции управления железнодорожным транспортом. ОАО «РЖД» получило 987 предприятий (95 % по стоимости активов ведомства) из 2046, составлявших систему МПС. При этом технология перевозок, структура и иерархия управления железных дорог при передаче не изменились. Указом президента от 9 марта 2004 года МПС было упразднено [51].

ОАО "РЖД" оказывает полный спектр услуг в таких сферах как грузовые перевозки, предоставление услуг локомотивной тяги и инфраструктуры; ремонт подвижного состава; пассажирские перевозки в дальнем и пригородном сообщении; контейнерные перевозки, логистические, инжиниринговые услуги; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы; а также прочие виды деятельности [51].

Компания ОАО "РЖД" реализует различные проекты связанные с постройкой железнодорожных путей и инфраструктурного развития в Северной Корее, Сербии, Индонезии, Монголии, Словакии и Австрии в полной мере выполняет взятые на себя обязательства по концессионному управлению железнодорожной системой Армении. Заинтересованность в реализации совместных инфраструктурных проектов проявляют Вьетнам, Эквадор,

Бразилия, Оман, Эфиопия, Иран, Индия и ряд других стран. Наряду с этим ОАО "РЖД" обеспечивает эффективное развитие железнодорожных и интермодальных перевозок грузов в евро-азиатском сообщении, в том числе совместно с партнерами в Казахстане, Беларуси, Финляндии, Словакии, Германии и Китае. Активно развивается научно-техническое сотрудничество с компаниями-лидерами в области транспортного машиностроения из Германии, Франции, Испании и других государств – обеспечивается локализация производства современного подвижного состава на территории России [51].

Миссия холдинга "РЖД" заключается в эффективном развитии конкурентоспособного на российском и мировом рынках транспортного бизнеса, ядром которого является эффективное выполнение задач национального железнодорожного перевозчика грузов и пассажиров и владельца железнодорожной инфраструктуры общего пользования [51].

В целевом состоянии Российские железные дороги должны стать крупнейшим в стране и находящимся в тройке лидеров Панъевразийского пространства транспортно-логистическим вертикально интегрированным холдингом, рост стоимости которого будет обеспечиваться за счет повышения внутренней эффективности, входа в высокомаржинальные сегменты рынка грузовых и пассажирских перевозок, развития новых услуг и сервисов, географической диверсификации [51].

С целью объединения компетенции в организации перевозочного процесса и в области логистической деятельности, включая организацию грузопотоков, комплекс услуг по обработке грузов и работу с клиентами, в холдинге "РЖД" создан транспортно-логистический бизнес-блок, куда входят профильные дочерние и зависимые общества, филиалы и структурные подразделения [51].

Естественная монополия, в собственности которой находится третья в мире по протяженности железнодорожная сеть (более 85,3 тыс. км на 31 декабря 2015 г.) и смежная инфраструктура в России [51].

ОАО "РЖД" является лидером рынка в сегментах грузовых железнодорожных перевозок, занимая третье место в мире по грузообороту.

Одна из крупнейших в России компаний по объему активов: на 31 декабря 2015 года в соответствии с финансовой отчетностью Компании по РСБУ их стоимость оценивалась примерно в 4,7 трлн. руб. (около 64,3 млрд долл. США).

Один из лидеров по размеру вклада в экономику России (около 1,5 % ВВП по итогам 2015 года); в 2015 году доходы по всем видам деятельности составили 1 510,8 млрд. рублей.

Холдинг РЖД – крупнейший работодатель в России: в компании и ее дочерних обществах работают около 808,9 тыс. человек по данным на конец 2015 года.

ОАО "РЖД" руководствуется принципами социальной ответственности: на реализацию обязательств по Коллективному договору в 2015 году направлено более 100 млрд. рублей.

Огромная территория страны и большие запасы природных ресурсов обуславливают необходимость функционирования развитой системы железнодорожного сообщения в России. Железные дороги являются основным видом транспорта в стране, на их долю приходится более 87% грузооборота транспортной системы страны (без учета трубопроводного транспорта).

Железные дороги соединяют 79 из 85 субъектов Российской Федерации, обслуживают основные города и имеют прямое влияние на их рост, промышленное развитие и региональную интеграцию.

Большая часть населения страны пользуется железными дорогами из-за малой протяженности автомобильных дорог, больших расстояний и удаленности.

В данное время одним из главных факторов, которые сдерживают рост качества перевозок и их объемы, являются, так называемые, «узкие места». Эта и есть основная проблема нынешней инфраструктуры. Кроме этого, на всем протяжении железнодорожных путей общего пользования имеет место быть

большое число инфраструктурных элементов которые имеют большую степень износа, что приводит к тому что, появляется ограничение для повышения таких показателей, как скорость и безопасность перевозок с помощью ЖД транспорта. При оценке степени модернизации, нельзя не отметить и тот факт что, недостаток инвестиций в неё и в капитальный ремонт также имеет место быть. В российской экономике в настоящее время инвестиций не хватает даже на простое воспроизводство, вследствие этого растет удельный вес изношенных основных фондов, повышается их аварийность [66, с. 17].

Проблемы, которые возникают системно, в области развития и обслуживания инфраструктуры железных дорог:

- экономический спрос на грузоперевозки превышает то как развивается провозная и пропускная способность железных дорог и окружающая их инфраструктура;

- некоторые части инфраструктуры имеют высокую степень износа;

- существование территориальных диспропорций в процессе развития железнодорожного транспорта;

- трудоемкость и капиталоемкость для поддержания инфраструктуры, характеризуется как высокая;

- увеличение объемов транзитных грузоперевозок сопровождается существующими ограничениями такого роста.

Для того чтобы, обеспечить приток финансов к развитию инфраструктуры в необходимом объеме, нужно провести технический аудит состояния активов ОАО «РЖД» (с учетом имеющегося решения о внедрении системы тарифного регулирования). С определением и обоснованием самых экономически эффективных способов, которые поспособствуют поддержанию сети (модернизация, ремонт и т.д.) с обращением в институт независимой экспертизы, а также актуализацией нормативов содержания, которые привязаны к интенсивности использования пути.

Чтобы реализовать данный подход требуется полностью пересмотреть и, если это будет необходимо, утвердить на федеральном уровне правила

разделения по категориям железнодорожных линий, включая разработку критерий по отнесения участков железной дороги к малоинтенсивным. Для таких малоинтенсивных участков необходимо разработать подходящие им стандарты эксплуатации, ремонта и содержания. Также требуется сформировать механизм, который будет отвечать за финансирование малоинтенсивных участков за счёт выгодоприобретателя. Данная мера необходима в том случае когда будет подтверждена экономическая неэффективность данных участков ОАО «РЖД» при среднесетевых тарифах.

Главная задача по развитию железной дороги до 2025 г. является создание эффективной и устойчивой системы взаимной ответственности ОАО «РЖД», участников рынка перевозки грузов железнодорожным транспортом и смежных участников, задействованных в процессе транспортировки груза в смешанном сообщении (водный, автомобильный, трубопроводный транспорт). Для повышения эффективности системы взаимных обязательств ОАО «РЖД» и грузоотправителей будут проработаны механизмы их нормативного закрепления, включая возможный переход к заключению индивидуальных долгосрочных контрактов между грузоотправителем и перевозчиком/владельцем инфраструктуры (ОАО «РЖД»), включающих, в том числе, условия «Бери или плати» (Take-or-pay), с установлением долгосрочных тарифов в рамках заданных государством параметров индексации тарифов и ценового коридора. В ходе разработки правил оказания услуг по перевозке железнодорожным транспортом общего пользования на основе долгосрочных договоров должны быть определены, в том числе:

- содержание прав и обязанностей сторон;
- правила заключения долгосрочных договоров при наличии нескольких заявок на аналогичные услуги от грузоотправителей, в том числе на конкурсной основе;
- необходимость и принципы разделения пропускной способности сети между долгосрочными договорами и «спотовым» рынком;

- разделение приоритетности перевозки между грузоотправителями, заключившими долгосрочные договоры, и теми, у кого таких договоров нет, в том числе, в случае перевозки социально-значимых грузов;

- необходимость и механизм предоставления особых условий для грузоотправителей, реализующих проекты с государственными гарантиями;

- система взаимной ответственности ОАО «РЖД» и грузоотправителей, с учетом возможных экономических потерь сторон, и подходы к их компенсации.

Создание любых инструментов, меняющих существующие в настоящее время правила доступа к услугам по перевозке грузов железнодорожным транспортом общего пользования, должно соответствовать следующим принципиальным условиям:

- сохранение принципа публичности услуг по перевозке грузов;

- отсутствие дополнительной тарифной нагрузки для грузоотправителей.

Основной задачей взаимодействия ОАО «РЖД» в смешанных перевозках является повышение технологической эффективности и клиентоориентированности. С учетом возрастающей конкуренции различных видов транспорта, а также роста инфраструктурного развития необходимо формирование межотраслевого транспортного баланса с учетом взаимных интересов и оценки эффективности инвестиций в проекты, реализуемые с государственной поддержкой.

Также и экологический ущерб в последнее время все больше фигурирует в информационном поле как один из серьезных отрицательных эффектов. Этот фактор требует все более серьезного учета при соблюдении рационального транспортного баланса между видами транспорта [67].

Железнодорожный транспорт Российской Федерации обладает существенным потенциалом повышения конкурентоспособности, который возможно реализовать при условии повышения эффективности и клиентоориентированности услуг железнодорожного транспорта, расширения его инвестиционных возможностей и совершенствования регуляторных условий функционирования железнодорожной отрасли. Повышение

конкурентоспособности железнодорожного транспорта необходимо осуществлять, в том числе, за счет улучшения качества услуг путем развития существующих, либо создания дополнительных сервисов для потребителей, производимых всеми участниками рынка грузовых перевозок.

Основными направлениями повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта станут:

- повышение надежности, скорости и безопасности доставки грузов. По итогам 2017 г. уровень надежности (соблюдения сроков) доставки грузов железнодорожным транспортом составил 96,7 процентов. В целях повышения конкурентоспособности железнодорожного транспорта и привлечения дополнительных объемов грузов с других видов транспорта, необходимо повысить уровень надежности доставки грузов до 97 % и выше. Кроме того, увеличение надежности позволит снизить издержки перевозчика, связанные с предъявлением претензий и судебными разбирательствами, а также компенсациями в пользу грузоотправителей. Оценка существующей нормативной базы, определяющей сроки доставки грузов, с учетом необходимости стимулирования конкуренции с другими видами транспорта и потребностей потребителей, включая анализ возможности перехода на сокращенный интервал соблюдения срока доставки;

- расширение практики перевозки грузов с увеличенной скоростью доставки. Целесообразно продолжить развитие технологий ускоренных перевозок грузов по сети ОАО «РЖД», а также создание новых технологий и маршрутов с целью повышения привлекательности железнодорожного транспорта для клиентов с точки зрения скорости доставки грузов;

- развитие тяжеловесного движения на основных грузообразующих направлениях;

- перевозка грузов по расписанию (с согласованным временем отправления и прибытия), в том числе на основе использования поездов постоянного формирования.

Увеличение скорости доставки грузов также возможно за счет введения перевозок грузов по расписанию, которое, помимо увеличения скорости доставки и сокращения сроков приема грузов к перевозке, повышает надежность и предсказуемость перевозки.

- повышение уровня маршрутизации перевозок грузов, степени контейнеризации, в том числе развитие танк-контейнерных перевозок;
- повышение доступности инфраструктуры железнодорожного транспорта и прозрачности ценообразования на услуги ОАО «РЖД»;
- повышение объёма и качества информационных услуг для участников перевозочного процесса, совместное развитие логистической функции;
- создание условий для модернизации и обновления основных фондов транспорта не общего пользования, включая локомотивы.

Основу корпоративной стратегии определяют задачи, поставленные Правительством Российской Федерации в прогнозе социально-экономического развития России до 2030 года. Утвержденные на государственном уровне документы ставят перед транспортным комплексом масштабные цели [61]:

- формирование единого транспортного пространства России на базе сбалансированного опережающего развития эффективной транспортной инфраструктуры;
- обеспечение доступности и качества транспортно-логистических услуг в области грузовых перевозок на уровне потребностей развития экономики;
- обеспечение доступности и качества транспортных услуг для населения в соответствии с социальными стандартами
- повышение уровня безопасности транспортной системы;
- снижение воздействия транспортной системы на окружающую среду.

Компания постоянно работает над улучшением системы корпоративного управления в соответствии с международными стандартами и уделяет приоритетное внимание интересам акционера и партнеров, повышению эффективности и скорости принятия управленческих решений, а также повышению прозрачности своей деятельности.

1.2 Характеристика и особенности реформирования отрасли железнодорожных перевозок в Российской Федерации

Ещё в середине 1990-х годов рентабельность железнодорожных перевозок МПС упала до отрицательных значений, стало очевидно, что без реформ не обойтись. Первая концепция реформы («Концепция структурной реформы федерального железнодорожного транспорта») была сформулирована в недрах самого министерства в 1998 году и была раскритикована: она предусматривала создание акционерного общества «РЖД» под эгидой министерства, и не обещала разгосударствление отрасли. В итоге программа реформирования железнодорожного хозяйства страны разрабатывалась с привлечением частных консультантов. Старт реформированию железнодорожного хозяйства России фактически дало само создание ОАО «РЖД». Предполагалось, что до 2010 года грузовые и пассажирские перевозки должны быть разделены (попутно должно было исчезнуть перекрёстное субсидирование этих направлений деятельности), большая часть этих рынков должна достаться частным игрокам, а в руках государственной монополии - ОАО «РЖД» - в итоге должны были остаться лишь железнодорожные пути и сопутствующая инфраструктура.

Фактически к этому времени в частные руки ушла лишь четверть рынка грузоперевозок (их доля на 2010 год оценивалась в \$10 млрд.), причём она формируется за счёт «вагонной составляющей» грузового тарифа, оцениваемой в 15 % общей ставки. Плата за инфраструктуру и локомотивы собирается ОАО «РЖД». На 2010 год большая часть грузового вагонного парка находилась в руках частных [38]. Вместе с тем, отмечалось, что итогом приватизации грузового вагонного парка стал резкий рост простоя вагонов (в три раза) и пробега пустых вагонов.

Эффективное функционирование железнодорожного транспорта Российской Федерации играет исключительную роль в создании условий для модернизации, перехода на инновационный путь развития и устойчивого роста

национальной экономики, способствует созданию условий для обеспечения лидерства России в мировой экономической системе.

От состояния и качества работы железнодорожного транспорта зависят не только перспективы дальнейшего социально-экономического развития, но также возможности государства эффективно выполнять такие важнейшие функции, как защита национального суверенитета и безопасности страны, обеспечение потребности граждан в перевозках, создание условий для выравнивания социально-экономического развития регионов.

Кроме того, процессы глобализации, изменения традиционных мировых хозяйственных связей ставят перед Россией задачу рационального использования потенциала своего уникального экономико-географического положения. Эффективная реализация транзитного потенциала страны позволит не только получить экономический эффект от участия в международных перевозках, но и создаст новые инструменты влияния России на мировые экономические процессы (формирование новых зон экономического притяжения, установление долгосрочных экономических связей).

По своему географическому положению российские железные дороги являются неотъемлемой частью евразийской железнодорожной сети, они непосредственно связаны с железнодорожными системами Европы и Восточной Азии. Кроме того, через порты может осуществляться взаимодействие с транспортными системами Северной Америки.

Разработанная стратегия развития будет основой а также и инструментом который сможет объединить усилия предпринимателей и государства с целью решения различных экономических задач, при которых будут достигаться значимые для социума результаты.

Реализация данной стратегии должны дать толчок для того чтобы сфера железнодорожного транспорта России превратилась в источник развития экономики страны, а не была фактором скрытого риска, ограничивающего возможный рост.

Цель данной стратегии – создание необходимых условий для социально-экономического развития Российской Федерации, повышения оптимизации товародвижения, а также и мобильности населения, увеличение уровня национальной безопасности и обороноспособности страны, снижения общих транспортных издержек экономики, повышения конкурентоспособности национальной экономики и обеспечения лидирующих позиций России на основе опережающего и инновационного развития железнодорожного транспорта, гармонично увязанного с развитием других отраслей экономики, видов транспорта и регионов страны. Принципы построения эффективной стратегии изображены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Принципы построения эффективной стратегии Холдинга ОАО «РЖД»

Стратегия развития направлена на решение таких задач, как:

- создание устойчивой и доступной транспортной системы как базиса инфраструктуры железнодорожного транспорта для поддержания транспортной независимости, безопасности, целостности и обороноспособности страны, обеспечения социально-экономического роста и создания условий для реализации потребностей в перевозках;

- осуществление мобилизационной подготовки на железнодорожном транспорте, выполнение воинских и специальных железнодорожных перевозок, повышение защищенности объектов железнодорожной транспортной инфраструктуры от воздействия различного рода угроз, в том числе актов диверсионно-террористической деятельности, что является достаточно актуальным в современном мире при существующей мировой проблемой в данном вопросе;

- в условиях возможности внедрения в международные транспортные системы – развитие транзитного потенциала России;

- создание условий для углубления экономической интеграции и повышения мобильности трудовых ресурсов;

- уменьшение имеющихся транспортных издержек, за счет улучшения функционирования транспортной системы железной дороги;

- основываясь на мировой опыт и стандарты развития данной отрасли, улучшение уровня безопасности и технического развития железнодорожного транспорта;

- увеличение привлекательности данной отрасли с точки зрения вовлечения средств инвесторов;

- сохранения благоприятной окружающей среды для населения Российской Федерации.

В условиях использования железнодорожного транспорта в Российской Федерации как инструмента снижения транспортных издержек расширение сети железных дорог должно осуществляться за счет средств государства и частного капитала, такая практика также соответствует и мировому опыту.

Модернизация действующих железнодорожных линий и строительство новых участков должны осуществляться на основе расширения рыночных возможностей железнодорожной отрасли и прежде всего открытого акционерного общества «Российские железные дороги», а также с привлечением средств федерального бюджета и средств бюджетов субъектов Российской Федерации.

В связи с необходимостью сохранения государственного контроля над инфраструктурой железнодорожного транспорта общего пользования необходимо ввести определенные ограничения на передачу в эксплуатацию зарубежным компаниям новых железнодорожных линий. В частности, необходимо определить обременения, связанные с обеспечением обороноспособности государства и мобилизационной готовности, а также определить ответственность государства и ОАО «РЖД» в части содержания инфраструктуры.

Мероприятия реформирования холдинга «РЖД» достигнут ожидаемых результатов только при условии планомерного и адекватного совершенствования системы управления, в первую очередь - системы управления ОАО «РЖД», как головной компании холдинга. С этой целью в компании осуществляется проект по совершенствованию системы управления ОАО «РЖД» в условиях реформирования железнодорожной отрасли Российской Федерации.

Результатом предлагаемой реорганизации должна стать новая усовершенствованная система управления ОАО «РЖД», соответствующая целевой модели рынка железнодорожных перевозок и хозяйственного комплекса холдинга РЖД, создающая оптимальные издержки управления и обеспечивающая поддержание синергетического эффекта от совместной деятельности участников холдинга.

1.3 Реорганизация системы управления ОАО «РЖД» в условиях реформирования отрасли железнодорожных перевозок в Российской Федерации

Для осознания необходимости совершенствования системы управления предприятия, необходимо глубинное понимание процесса реформирования отрасли и изменений системы управления ОАО «РЖД».

В условиях глобализации мировой экономики развитие транспорта становится важнейшим рычагом интеграционных процессов. Применительно к нашей стране этот фактор многократно усиливается за счет ее уникального геополитического положения.

Большое значение для интеграции железнодорожного транспорта России в мировую транспортную систему имеет информационное обеспечение интермодальных перевозок между Россией и Европой с подключением транзитных грузопотоков из стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Это касается и Транссибирской магистрали, и транспортного коридора «Север - Юг».

Одно из условий интеграции в мировую транспортную систему - повышение доверия со стороны зарубежных партнеров и клиентов к ее российской части. Их в первую очередь интересуют возможности отслеживания перевозимых грузов. Уже сейчас разветвленная информационная система Российских железных дорог позволяет по запросу грузовладельца показать, где в каждую конкретную минуту находится интересующий его груз. И этот, и другие сервисы нам предстоит развивать и обеспечивать.

Сегодня существует целый ряд технологических проблем транспортного комплекса, обусловленных недостатками информационного взаимодействия его участников. Только переход на новую прозрачную информационную модель управления позволит решить эти проблемы и организовать полноценную работу транспорта, основанную на единых соглашениях и правилах.

Это станет возможно только при условии создания единой инфотелекоммуникационной среды, для согласованного функционирования управляющих подсистем всех заинтересованных субъектов.

Новая система управления, предлагаемая в проекте по совершенствованию системы управления ОАО «РЖД» в условиях реформирования», позволит наладить управление масштабными инвестиционными проектами, предусмотренными стратегией развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030, и будет содержать инструменты управления, обеспечивающие информационную прозрачность деятельности дочерних предприятий холдинга.

Для того чтобы быть уверенным в том, что изменения системы управления будут правильными и смогут достичь необходимых результатов после реформирования, требуется воспользоваться общеизвестными и признанными, также и не однократно опробованными на практике принципами для построения различных систем управления.

Что касается специализации по объектам управления, укрупненно управление в холдинговой компании осуществляется в отношении трех типов объектов (рисунок 1.2) [51]:

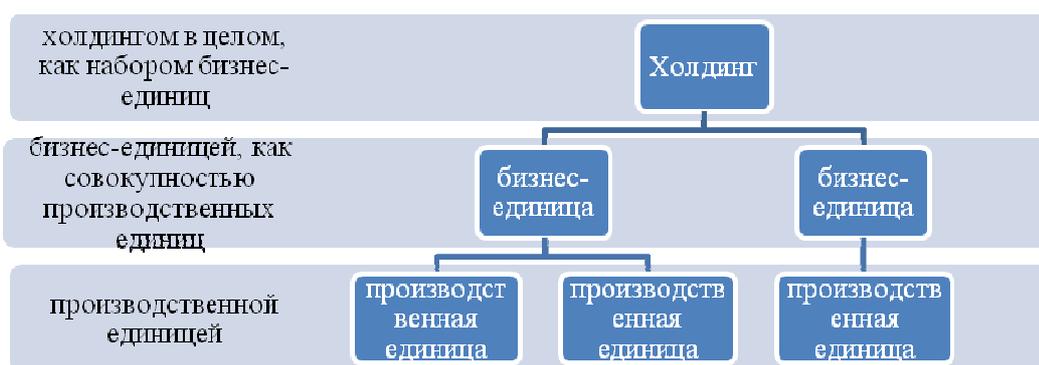


Рисунок 1.2 – Уровни управления в структуре холдинговой компании

Управление каждым уровнем объектов отличается специфическим набором решаемых задач, реализуемых функций, компетенций

управленческого персонала, инструментов, процессов и технологий управления.

Совмещение в одном подразделении функций, полномочий и ответственности по управлению разными типами объектов нецелесообразно по ряду причин:

- требует разных ключевых компетенций управленческого персонала;
- перегружает руководителей разномасштабными задачами и снижает оперативность управления;
- размывает границы ответственности и полномочий;
- ведет к несогласованности принимаемых решений.

Представленная концептуальная организационная схема ОАО «РЖД» обеспечивает соблюдение принципа специализации по объектам управления за счет формирования в составе центрального аппарата ОАО «РЖД» Корпоративного центра, состоящего из блока подразделений, ориентированных на управление холдингом в целом, как набором бизнес-единиц, и Блока управления бизнесом ж/д перевозок - группы подразделений, осуществляющих руководство бизнес-единицами, связанными общностью базового имущественного комплекса и совместно обеспечивающими основную деятельность ОАО «РЖД» - железнодорожные перевозки.

Обособление вида деятельности в самостоятельную бизнес-единицу означает формирование отдельного подразделения или блока подразделений с наделением его функциями, полномочиями, имуществом, технологиями, человеческими и прочими видами ресурсов, достаточными для самостоятельного осуществления этого вида деятельности. Данная структура несет ответственность за достижение задач, устанавливаемых ей корпоративным центром и соблюдение корпоративных политик, стандартов, регламентов и других нормативных требований, разрабатываемых подразделениями корпоративного центра.

Обособление видов деятельности в бизнес-единицы повышает эффективность деятельности за счет:

- смещение фокуса на потребности клиентов через фокусирование всей цепочки процессов внутри отдельного вида бизнеса на ключевые для потребителя факторы успеха;
- прозрачность производственных, экономических, финансовых, рыночных, качественных показателей каждого вида бизнеса;
- снижение степени вмешательства корпоративного центра в вопросы оперативной деятельности бизнес-единиц, ускорение принятия решения, рост хозяйственной самостоятельности бизнес-единиц»;
- возможность более масштабного повышения производительности труда и фондоотдачи с учетом особенностей операций отдельных видов бизнеса, повышения степени специализации;
- возможность персонализировать ответственность за показатели экономической эффективности бизнес-единицы и эффективности инвестиций в развитие по конкретному виду бизнеса, что должно привести к повышению эффективности использования активов и фондов;
- возможность снизить зависимость развития новых бизнесов от существующего ядра за счет более четкого организационного обособления новых бизнесов;
- увеличение мотивации «от результата» в системе стимулирования руководителей и работников.

Необходимость преобразований в системе управления диктуется не только задачами повышения внутренней эффективности, но и появлением новых участников рынка железнодорожных транспортных услуг, изменением взаимоотношений между ними. Всего в 2009-2012 гг. преобразования затронули более 170 тыс. человек и более 700 структурных подразделений ОАО «РЖД».

В настоящий момент ОАО «РЖД» осуществляет переход от управления по видам деятельности к управлению портфелем бизнесов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Классификация групп при переходе от управления по видам деятельности к управлению портфелем бизнесов

Тип группы	Описание группы
Ядро	<p>Виды бизнеса (ВБ), вытекающие из миссии, и к которым в том числе применяются специальные требования (государства) в сфере железнодорожного транспорта при финансовых ограничениях (операционная эффективность, объем инвестиций). Главные требования для включения ВБ в группу – наличие нормативно-правовой базы, налагающей обязательства на ОАО «РЖД», естественно монопольный характер рынка и соответствие миссии Холдинга. Состав может меняться со временем в зависимости от снятия или наложения дополнительных ограничений со стороны государства;</p>
Стратегические поставщики	<p>ВБ, обеспечивающие деятельность ядра. Рынок альтернативных поставщиков не сложился, и отказаться от данных услуг/продуктов невозможно без значительных отрицательных последствий для ядра. Должны обеспечивать выполнение корпоративного заказа Холдинга (ядра) при финансовых ограничениях. Состав может меняться во времени, например, в связи с возникшей или исчезнувшей конкуренцией и возможностью аутсорсинга.</p>
Доходные виды бизнеса	<p>Виды бизнеса, от деятельности которых ядро не зависит. Как правило имеют синергетические связи с ядром (используют активы или возможности ядра). Должны удовлетворять лишь финансовым требованиям. Состав группы видов бизнеса регулярно пересматривается для включения/исключения ВБ.</p>

В данной классификации Центральная станция связи находится во второй группе «стратегические поставщики», обеспечивающие деятельность ядра. На сегодняшний день рынок альтернативных поставщиков недостаточно совершенен, и отказаться от предоставляемых ЦСС услуг ОАО «РЖД» не может без значительных отрицательных последствий для ядра. Нужно понимать, что ситуация на рынке не стабильна и исключать возможность возникновения конкуренции и, как следствие, вывода данных услуг на аутсорсинг непредусмотрительно, хотя на сегодня рискованно. В постоянно изменяющихся внешних условиях среды, предприятие должно иметь гибкую систему управления, постоянно пересматривать и совершенствовать методы и механизмы действенных рычагов.

В процессе реализации выбранной Холдингом стратегии и наряду с преимуществами системы управления по видам бизнеса, возникает ряд трудностей при формировании управления на линейном уровне. В ходе реструктуризации многие предприятия скорректировали территориальные границы, цели деятельности, изменились и внешние условия взаимодействия со смежными подразделениями. Изменения внешней среды требуют адаптации и коррекции системы менеджмента на предприятии, выстраивания эффективных взаимовыгодных отношений на горизонтальном и вертикальном уровнях управления и формализации этих связей. Нормативно-правовая база, регламентирующая взаимоотношения вновь созданных структур в настоящий момент недостаточно глубоко проработана.

Многообразный опыт, накопленный в разных странах мира, свидетельствует, что среди всех ресурсов предприятий (материальных, трудовых, финансовых и др.) важнейшее значение имеет именно управление. Способность и умение вырабатывать цели, определять ценностные ориентиры, координировать выполнение задач и функций, обучать работников и добиваться эффективных результатов их деятельности [43].

Для достижения эффективности и обеспечения уровня корпоративного управления, соответствующего мировым стандартам необходимо уделить должное внимание системе управления внутри самих функциональных подразделений. Существует и необходимость комплексного пересмотра не только организационной структуры, границ разделения зон полномочий, ответственности, информационного, правового наполнения деятельности подразделений, но и функциональных должностных обязанностей специалистов.

Для этого необходимо знать методы и инструменты, позволяющие оценить состояние системы управления предприятия, выявить узкие места, разработать варианты, проекты изменений и оценить их эффективность.

2 Анализ и оценка эффективности системы управления организацией (на примере Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»)

2.1 Общая характеристика Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»

Сеть технологической связи ОАО «РЖД» предназначена для управления всеми сферами деятельности компании: перевозочным процессом, сбытом транспортных услуг, содержанием и ремонтом инфраструктуры и подвижного состава, финансовыми ресурсами, материально-техническим обеспечением и др.

В настоящее время хозяйство связи в целом справляется с обеспечением технологических процессов РЖД телекоммуникационными ресурсами.

Организационная структура сети связи соответствует инфраструктуре системы управления ОАО «РЖД». В ее состав входят: на уровне ОАО «РЖД» – центральная станция связи (ЦСС), подчиняющаяся департаменту связи и вычислительной техники; на уровне железных дорог – дорожные дирекции связи и региональные центры, подчиняющиеся административно – железным дорогам – филиалам ОАО «РЖД», в части реализации технической политики – департаменту связи и вычислительной техники, как на рисунке 2.1 [51].

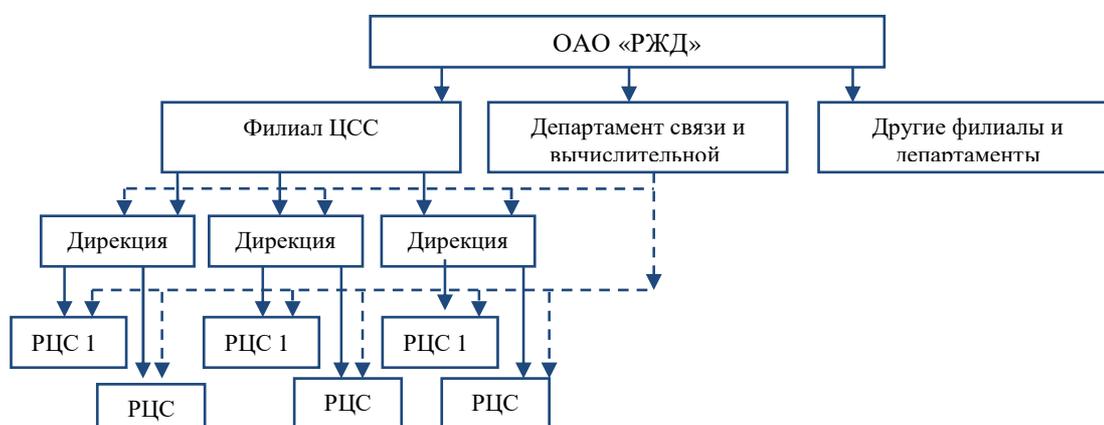


Рисунок 2.1 – Организационная структура сети связи ОАО «РЖД»

По уровням иерархии сеть связи ОАО «РЖД» подразделяется на магистральную и сети связи технологического сегмента. По функциональному назначению – на первичные сети, осуществляющие передачу информации, и вторичные, обеспечивающие специализированные виды услуг, предоставляемых пользователям (сети общетехнологической связи – ОБТС, оперативно-технологической связи – ОТС, сети передачи данных – СПД и др.).

По протяженности волоконно-оптических кабелей сеть ОАО «РЖД» занимает второе место среди всех сетей ЕСЭ России, уступая только холдингу «Связьинвест». Однако при этом имеется более 20 тыс. км воздушных линий, что составляет 9% общей протяженности сети; из них более 13 тыс. км не дублировано кабельными линиями. Действует более 103 тыс. км линий кабелей с медными жилами, что составляет 59% общей протяженности сети. Еще используются аналоговые радиорелейные линии на 7 тыс. км (4% протяженности сети). Оснащенность сетей связи кабельным хозяйством изображена на рисунке 2.2 [51].

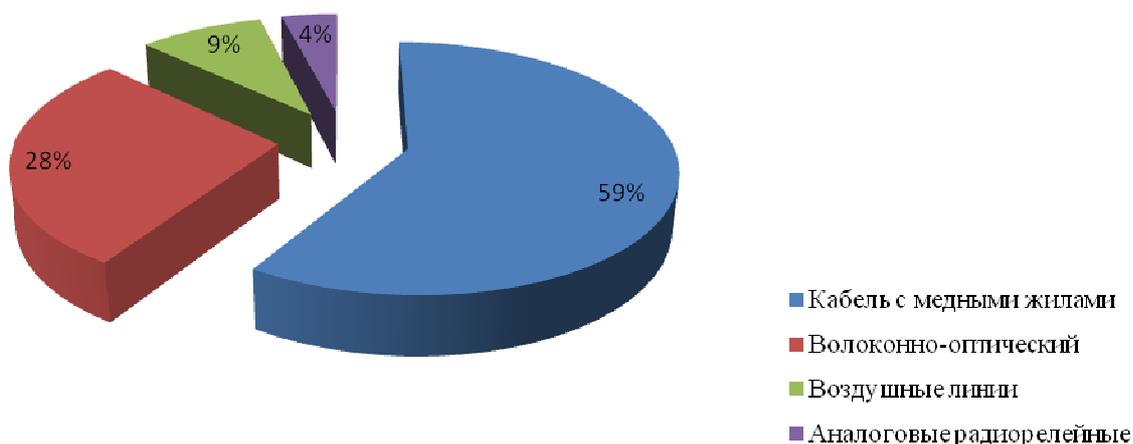


Рисунок 2.2 – Структура оснащенности сетей связи Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД», %

Таким образом, около 65% сети приходится на малоэффективные линии, находящиеся в эксплуатации несколько десятков лет, подверженные различным внешним влияниям, оснащенные устаревшей аналоговой техникой со слабо

развитыми системами контроля и управления. Значительная часть всех линий (45%) нуждается в реконструкции. Требуют полной замены все воздушные линии, аналоговые РРЛ и 30% однокабельных линий (более 40 лет эксплуатации).

Линии с волоконно-оптическим кабелем оснащены системами передачи синхронной цифровой иерархии (SDH), на отдельных оптических линиях используется технология спектрального уплотнения (WDM).

Общая протяженность цифровой части сети ОТС составляет 49 тыс. км. Что касается ОБТС, то ее цифровая часть содержит более 350 тыс. портов. Работает 12,1 тыс. номеров цифровых телеграфных станций.

Доля цифровой техники на вторичных сетях не превышает 32%.

Проведенный технический аудит и анализ полученных результатов дали информационную базу для выработки предложений по развитию хозяйства связи на период до 2030 г. На предыдущих этапах развития хозяйства связи зачастую были реализованы неудачные или неоптимальные решения. В результате мы имеем низкий уровень унификации из-за использования разнотипного оборудования. Прежде всего, это относится к первичной сети связи дорожного уровня и к вторичным сетям оперативно-технологической связи.

Наличие отдельных (выделенных), как правило, не связанных между собой вторичных сетей, в частности ОБТС, ОТС и др., не позволяет использовать ресурсы одной сети в интересах другой. Применение специализированной аппаратуры связи, разработанной специально и исключительно для железнодорожного транспорта, обуславливает монополизм поставщика оборудования. В существующих сетях невозможна полная реализация ряда систем сетевой поддержки, таких как системы синхронизации и управления сетями связи. Все это существенно усложняет процесс эксплуатации и увеличивает расходы на нее.

Первый этап структурной реформы хозяйства связи ОАО «РЖД» уже сегодня позволил решить ряд проблем и сформировать направления

дальнейшего развития. В частности, проведена унификация оборудования, применяемого при строительстве и модернизации технологической связи, ведется интеграция отдельных вторичных сетей в единую сеть технологической связи. Удалось ликвидировать монополизм поставщика оборудования связи, реализуются системы сетевой поддержки (системы синхронизации и управления сетями связи), создана технологическая вертикаль управления хозяйством связи.

Красноярский региональный центр связи Красноярской дирекции связи (далее – Центр) является структурным подразделением Красноярской дирекции связи Центральной станции связи – филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее – дирекция).

Основными задачами Центра являются обеспечение услугами технологической связи всех структурных подразделений ОАО «РЖД», находящихся в границах обслуживания дирекции, а также при необходимости всех структурных подразделений ОАО «РЖД», для организации перевозочного процесса, управления структурными подразделениями ОАО «РЖД», финансовыми ресурсами и персоналом, с приоритетом обеспечения безопасности движения поездов; а также оказание возмездных услуг связи, в рамках выданных Федеральной службой по надзору в сфере связи лицензий на оказание услуг связи установленным порядком.

Центр в соответствии с возложенными на него задачами в порядке, установленном законодательными и иными нормативными актами Российской Федерации, внутренними документами ОАО «РЖД», филиала, осуществляет разработку и проведение мероприятий по обеспечению безопасности движения поездов, организация бесперебойной работы средств связи и содержание в исправном состоянии сооружений, устройств и аппаратуры связи, разработка и осуществление мероприятий по предупреждению крушений, аварий и случаев брака в работе, рациональное использование основных производственных фондов и оборотных средств, экономия эксплуатационных расходов и материально-технических ресурсов, внедрение мероприятий по повышению

производительности труда, развитие материально-технической базы и социальной сферы, модернизация и реконструкция технических средств связи.

Кроме того, обеспечение мобилизационной готовности систем связи, находящихся в ведении Центра, для работы в чрезвычайных ситуациях, обеспечение установленного в ОАО «РЖД» режима секретности, организация и обеспечение проведения работы со сведениями, составляющими государственную и коммерческую тайну, по противодействию деятельности иностранных технических разведок и технической защите информации, разработку мер по защите инфраструктуры и объектов связи от террористических актов и актов вандализма, обеспечение единой технической политики, обеспечивающей решение задач по приоритетным направлениям развития средств связи, организация изучения научно-технической информации, распространения и внедрения передового опыта коллективов и новаторов производства, осуществление методического руководства изобретательской и рационализаторской деятельностью.

Центр организует и осуществляет контроль за проведением работы по обеспечению безопасных условий труда и охраны труда, ведет в установленном порядке управленческий, статистический учет и отчетности, финансово - экономическую отчетность, планирует, контролирует и анализирует производственно-финансовую деятельность, реализовывает мероприятия, направленные на обоснованное снижение расходов, эффективное использование основных средств и др.

Дирекция предоставляет Центру оперативную самостоятельность в осуществлении финансово-хозяйственной деятельности при выполнении своих функций.

Центр несет ответственность за решение поставленных задач, выполнение бюджетов, внутренних регламентов хозяйственных отношений и исполнительскую дисциплину.

Центр возглавляет начальник Центра, назначаемый на должность и освобождаемый от должности начальником дирекции по согласованию с

генеральным директором филиала. Начальник Центра имеет заместителей, которые назначаются и освобождаются от должности начальником Центра по согласованию с начальником дирекции и руководят порученными им участками работы в соответствии с распределением обязанностей.

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические и другие отношения друг с другом. Организационные отношения, складывающиеся между подразделениями и работниками аппарата управления предприятия, определяют его организационную структуру.

Под организационной структурой управления предприятием понимается состав (перечень) отделов, служб и подразделений в аппарате управления, системная их организация, характер соподчиненности и подотчетности друг другу и высшему органу управления предприятия, а также набор координационных и информационных связей, порядок распределения функций управления по различным уровням и подразделениям управленческой иерархии.

В составе Красноярского регионального центра имеются участки связи, руководят деятельностью которых начальники участка производства (НПУ), участок по эксплуатации и ремонту машин (гараж), производственный участок мониторинга и диагностики сети связи (ЦТО), телефонно-телеграфная станция (ТТС), ремонтно-восстановительные бригады (РВБ), группа технической документации и паспортизации устройств связи (ТД), административно-управленческий аппарат, абонентский отдел (АО), финансово-экономический отдел (ФЭО), технический отдел (ТО), лаборатория связи (НСЛ).

Организационная структура представлена на рисунке 2.3.

На данной структуре обозначены отделы органа управления, руководители и участки связи, РВБ не указаны, т.к. в данной бакалаврской работе изменения организационной структуры в части сокращения бригад не предусматривается [51].

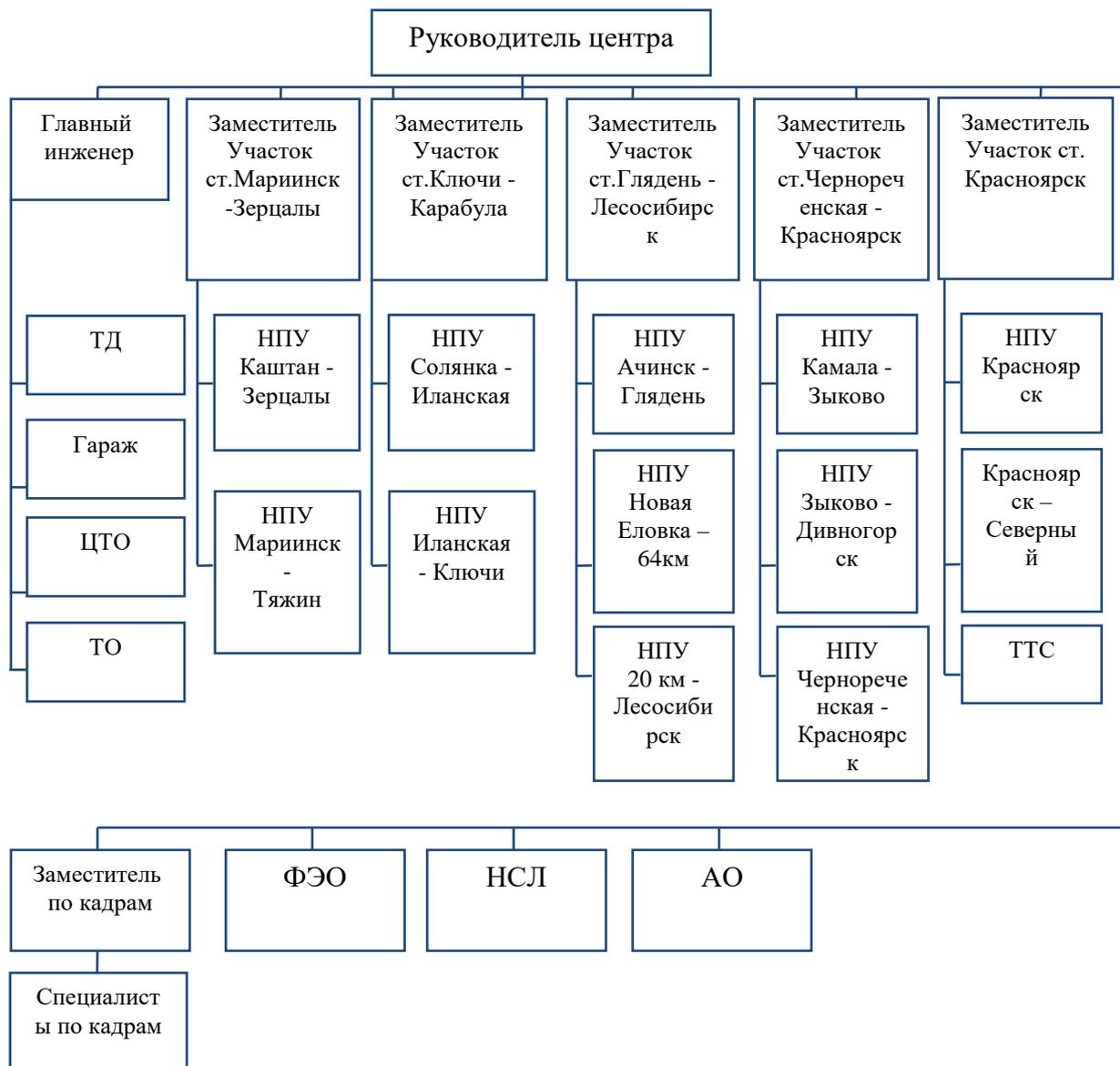


Рисунок 2.3 – Организационная структура Красноярского регионального центра связи

До создания новой управленческой вертикали - Центральной станции связи на территории Красноярской железной дороги технологическая связь входила в состав дистанций сигнализации, централизации, блокировки и связи, органы управления которых базировались по регионам Ачинск, Боготол, Иланский, Уяр. Выделение службы связи в бизнес-единицу привело к объединению территориальных структур в одно предприятия – Красноярский региональный центр связи.

Отсутствие единой технологии обслуживания привело к отсутствию четкого понимания зон и границ обслуживания на стыке нескольких бригад. Анализ нормативно-правовой базы показал, что широкий перечень оборудования, большое количество станций и объемов работ затрудняют восприятие приказа о распределении обязанностей, особенно в части смежных границ и контроля полноты вверенных обязанностей.

2.2 Разработка модели оценки эффективности системы управления Красноярского регионального центра связи

Система управления (СУ) – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации [54].

Для системы управления организаций необходимо на первоначальном этапе разработать миссию организаций, распределить функции производства и управления, установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций, затем модернизировать технологию производства, наладить систему стимулирования, снабжения и сбыта и организовать производство. Подсистемы и элементы системы управления организаций изображены на рисунке 2.4 [55].

Основными элементами, составляющими систему управления компанией, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура. Все элементы взаимодействуют между собой, определяя механизм взаимодействия в системе управления предприятия (рисунок 2.5) [69].



Рисунок 2.4 – Подсистемы и элементы системы управления предприятием



Рисунок 2.5 – Механизм взаимодействия элементов системы управления предприятием

Эффективность управления предприятием определяет его экономическую стабильность, эффективность деятельности и выживаемость в условиях

динамично меняющейся внешней среды. Исследование системы управления является необходимым звеном в планировании и оптимизации организационных управленческих структур. Организация будет стремиться к расширению области участия тогда, когда технологические процессы в организации сложны настолько, что требуют активного участия как можно большего числа работников [1].

Исследование систем управления – это изучение организационной структуры предприятия, позволяющее выявить ее сильные и слабые стороны, внутренние резервы и разработать стратегии повышения эффективности управления.

Исследуемые параметры системы управления предприятия:

- детерминированность элементов системы – взаимосвязь и влияние структурных подразделений (отделов, служб) друг на друга;

- динамичность – возможность организационной структуры адаптироваться к изменениям внешней среды;

- характеристики управляющей структуры – квалификация управленческого персонала и наличие условий, позволяющих осуществить руководство;

- информационные каналы – способы передачи информации при принятии и реализации управленческих решений [34].

В результате исследований и принятия решений возможна оптимизация организационной структуры управления предприятием, увеличение доходов через построение эффективной системы управления, повышение эффективности управленческого труда, предупреждение кризисных ситуаций, обусловленных внутренней средой предприятия, а также максимальное использование внутренних резервов компании [34].

Эффективность исследования систем управления во многом определяется выбранными и использованными методами исследования [34].

Методы исследования представляют собой способы, приемы проведения исследований. Их грамотное применение способствует получению достоверных и

полных результатов исследования возникших в организации проблем. Выбор методов исследования, интеграция различных методов при проведении исследования определяется знаниями, опытом и интуицией специалистов, проводящих исследования [34].

Всю совокупность методов исследования можно разбить на три большие группы: основанные на использовании знаний и интуиции специалистов; методы формализованного представления систем управления (формального моделирования исследуемых процессов) и комплексированные методы (рисунок 2.6) [34].

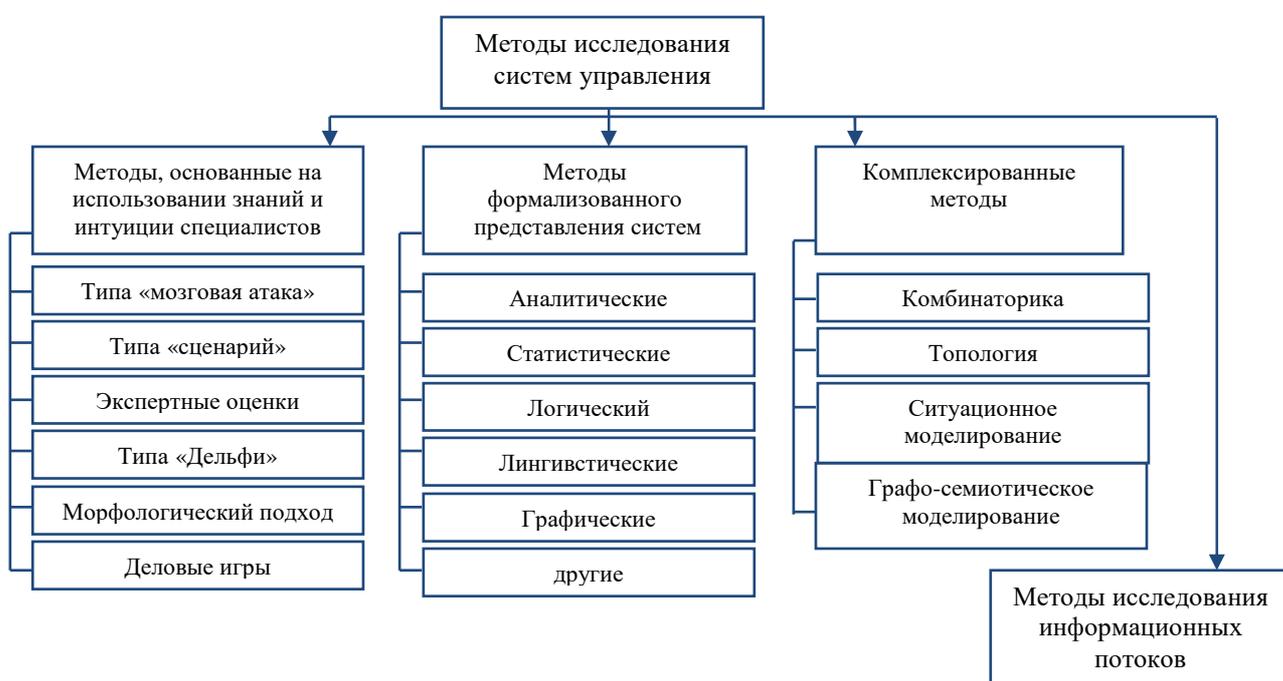


Рисунок 2.6 – Структуризация методов исследования систем управления предприятием

Первая группа – методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов, использовании их опыта и нетрадиционных подходов к анализу деятельности организации включают: метод «Мозговой атаки», метод типа «сценариев», метод экспертных оценок (включая SWOT-анализ), метод типа «Дельфи», методы типа «дерева целей», «деловой игры», Морфологические методы и ряд других методов.

Вторая группа – методы формализованного представления систем управления, основанные на использовании математических, экономико-математических методов и моделей исследования систем управления. Среди них можно выделить следующие классы: аналитические, статистические, логические, лингвистические, семиотические представления, графические (включают теорию графов и разного рода графические представления информации типа диаграмм, графиков, гистограмм и т.п.).

К третьей группе относятся комплексированные методы: комбинаторика, ситуационное моделирование, топология, графосемиотика и др. Они сформировались путем интеграции экспертных и формализованных методов.

Для описания систем управления на практике используется ряд формализованных методов, которые в разной степени обеспечивают изучение функционирования систем во времени, изучение схем управления, состава подразделений, их подчиненности и т.д., с целью создания нормальных условий работы аппарата управления, персонализации и четкого информационного обеспечения управления.

Иначе говоря, обследование системы управления в рамках выбранного метода формализованного описания должно выявить оптимальные варианты построения, организации и функционирования реальной системы.

Применяемые методы формализованного описания систем управления должны способствовать в конечном итоге созданию четких организационных механизмов управления, используемых объектов.

Необходимость создания таких механизмов обусловлена внедрением новых методов хозяйствования, которые требуют как четкой регламентации управления, так и сокращения управленческих расходов.

Выбор конкретного метода формализованного описания, системы управления зависит от того, в каких условиях осуществляется обследование, какова ответственность исполнителей за принимаемые решения, и какова степень регламентации управления в обследуемой организации.

В настоящее время разработано и опробовано целый ряд различных методик обследования и формализованного представления систем управления.

Проведение исследования потоков информации предпроектного обследования системы управления предусмотрено методическими материалами по разработке организационных систем управления. Целью такого исследования является изучение и формализация информационных процессов. Исследования проводятся по заранее разработанной программе. В программе указывается, что и в какой последовательности необходимо выполнить.

Для управления предприятием в целом создается сложная система управления, имеющая механизм, структуру, механизм развития системы, элементы, позволяющие осуществить процесс управления, принимать управленческие решения и т.д. Выделяются функции управления: планирования, организации, контроля и мотивации, которые выполняются во всех подсистемах управления организацией.

При исследовании управления деятельностью используются различные методы. Они определяются в каждом конкретном случае, и используются в зависимости от целей и задач организации. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что позволяет избегать просчетов в будущем либо снизить риск возникновения до минимума.

Во многих работах по теории управления указывается, что результаты управленческой деятельности соотносятся с затратами на управление, следовательно, имеется в виду эффективность в ее традиционном экономическом понимании. Между тем, весьма спорным является тезис о самой возможности оценки эффективности системы управления по указанной традиционной схеме. Ведь управление это, прежде всего организация, целеполагание, постановка задач, коммуникации и т.д. И эффективность этих видов управленческой деятельности лишь, в конечном счете, проявляет себя через общие экономические результаты деятельности предприятия, а на практике часто требуется оценить эффективность собственно управленческой деятельности, и здесь не обойтись без таких понятий, как оптимальность, оперативность, соответствие цели и т.д.

Формирование механизма оценки эффективности системы управления должно содержать основополагающие принципы управления, поскольку они самым тесным образом связаны с механизмом оценки эффективности системы управления, больше того, цели и принципы - это те две компоненты, которые находятся в его основании, определяют общую направленность подхода к оценке. Принципы, определяющие целенаправленность системы управления отражены на рисунке 2.7 [34].



Рисунок 2.7 – Принципы, определяющие целенаправленность системы управления предприятием

Практическое значение принципов управления состоит в том, что для оценки эффективности системы управления предприятием следует прежде установить, согласуется ли действующая на предприятии система управления с главными принципами, выработанными в соответствии с основными положениями общей теории систем, исходя из практического опыта и здравого смысла.

Однако для того чтобы составить общее представление о ее состоянии и целенаправленности функционирования, одних принципов недостаточно, необходимы также критерии оценки. Понятие «критерий» означает отличительный признак, характеризующий качественные стороны процесса, явления, его суть. Качественная определенность критерия эффективности управления производством раскрывает внутренние существенные связи между понятиями «цель управления», «результаты управления» (эффект управления),

«затраты на управление». Количественное определение этих связей выражает качественную определенность критерия.

Разнообразие предложенных в литературе критериев и показателей эффективности обусловлено не только сложностью проблемы, но и различием функций, выполняемых отдельными критериями и показателями в процессе оценки управления.

Даже на уровне структур управляемой системы понадобится определенная система критериев, а, следовательно, и показателей, конкретизирующих эти критерии. Нельзя оценивать по одному комплексному критерию эффективность деятельности всей управляемой системы.

Перевод критериев в систему показателей преследует цель создать своего рода базу эталонов, необходимых для сравнения реальных и желаемых характеристик управляющей системы. В отличие от критериев можно иметь большое множество показателей, но они обязательно должны быть подчинены определенным конкретным критериям, исходить из них. Тогда они будут представлять собой не разрозненный набор показателей, не имеющих связи с целями деятельности критериями оценки, а стройную обоснованную их систему.

Любое предприятие и его производство, бесспорно, относятся к сложным экономическим объектам управления. Эффективность управления производством целесообразно рассматривать в симбиозе со следующих двух позиций:

- экономическая эффективность системы управления;
- технологическая эффективность системы управления.

Оценка экономической эффективности системы управления определяется традиционным образом через соотношения результатов и затрат. Что же касается технологической эффективности, то ее можно выразит через различные свойства эффективной системы, позволяющие достигать заданных целей в различных условиях проблемной среды. Такой подход к оценке эффективности управления производством продиктован тем, что не всегда

экономически эффективная система управления является технологически эффективной, т.е. не позволяет достигать всех заданных целей поведения в различных условиях проблемной среды в силу низких функциональных возможностей. Еще большие трудности в оценку эффективности систем управления сложными объектами вносит противоречие когда система, являясь технологически эффективной, но в силу высоких затрат на ее реализацию становится экономически нецелесообразной.

Таким образом, для формирования эффективной системы управления необходимо найти компромиссное соотношение между ее экономической и технологической эффективностью. При этом к основным факторам оптимизации при поиске компромиссного решения следует отнести оптимальные объемы производства, от которых зависят объемы информации перерабатываемой в процессе принятий решений и минимально необходимые, но достаточные затраты на формирование системы управления с требуемыми функциональными возможностями.

Следовательно, построение эффективной системы управления любым предприятием необходимо начинать с оценки условий и характеристик проблемной среды, в которых оно работает. Затем, с учетом имеющихся средств и выявленных условий работы, следует определить глубину реализации основных свойств технологической эффективности и выбрать принцип организации системы управления, позволяющий наиболее полно реализовать требования технологической эффективности. Далее проводится предварительная оценка экономической эффективности формируемой системы с учетом требующихся для ее реализации затрат. В случае, когда оценки экономической эффективности является неудовлетворительной вносятся коррективы в обеспечение технологической эффективности, позволяющие снизить затраты на формирование системы управления и т.д., до достижения максимально возможной технологической эффективности, которую можно обеспечить исходя из имеющихся средств на формирование системы управления.

При этом к одной из слабоизученных проблем формирования эффективной системы управления следует отнести определение свойств ее технологической эффективности. К основным технологическим свойствам эффективности системы управления предприятием в динамических условиях рынка следует отнести: оптимальность, оперативность, адаптивность, плановость, целенаправленность и результативность.

Оптимальность, характеризуется способностью системы управления к оптимальному принятию решений и оптимальной реализации поставленных задач. С одной стороны, это свойство обеспечивается выбором наиболее эффективной способа решения поставленных задач из допустимого множества альтернатив. С другой стороны, оптимальность связана с поиском таких значений параметров объекта управления, при которых заданный критерий оптимальности его функционирования принимает минимальное или максимальное значение в соответствии с решаемой задачей. Например, определение таких объемов вводимых в производство факторов, при которых достигается минимум издержек производства.

Оперативность определяется своевременностью управленческих воздействий на объект и достигается путем минимизации времени запаздывания принятия решений и отработки выбранных организационно-управленческих мероприятий. Обеспечения данной свойства можно достигнуть путем рационального разбиения решаемой задачи на подзадачи и распределения данных подзадач по специализированным подсистемам управления.

Целенаправленность и результативность характеризуются требованием целенаправленного воздействия на объект управления для своевременного достижения стоящих целей при минимальных затратах на его реализацию. Обеспечение целенаправленности достигается путем формирования целей управления исходя из желаемого состояния объекта управления. При этом цели управления могут иметь различный характер, но форма их представления

должна быть унифицирована. Например, представление цели можно свести к одной из следующих форм:

- приравнять параметр объекта управления к заданной величине;
- ограничить параметр сверху или снизу пороговыми значениями;
- оптимизировать целевую переменную.

Плановость системы управления определяется ее способностью к формированию упорядоченной последовательности организационно-технических и организационно-экономических мероприятий (управленческих воздействий на объект) позволяющих достигать поставленных целей и подцелей. Обычно подцели определяют промежуточные результаты эффективности сформированного плана поведения в проблемной среде и выполняют роль ориентиров служащих для его корректировки в случае, когда они не могут быть достигнуты.

Определим алгоритм составления методики для оценки эффективности деятельности предприятия, критерии и показатели оценки системы управления Красноярского регионального центра связи (рисунок 2.8) [34]:

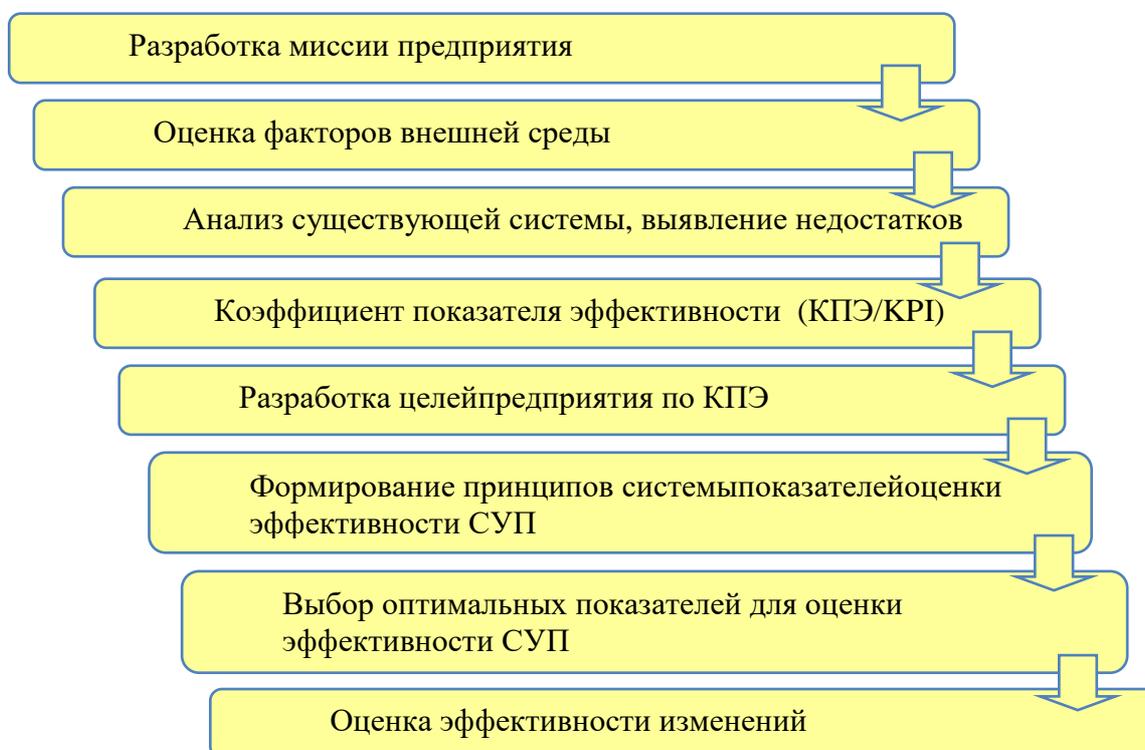


Рисунок 2.8 – Алгоритм методики оценки эффективности деятельности предприятия

В связи с особенностями деятельности предприятий железнодорожного транспорта необходимо разработать теоретические и методические аспекты измерения и количественной оценки технического прогресса, организации труда, управления производством, а также выявления влияния природных факторов на эффективность деятельности предприятий. При оценке эффективности деятельности и системы управления предприятия необходимо наряду с достигнутым принимать во внимание прогнозируемый организационно-технический уровень. Если оценка прогрессивности уровня станет одним из основных показателей при поведении итогов деятельности предприятия и мотивации работников, то это будет действительным стимулом ускорения научно-технического прогресса.

Оптимальным вариантом эффективной методики, имеющей минимум недостатка, считается такая, которая позволила бы в целом оценить организационно-технический уровень производства одновременно с помощью обобщающего и синтезирующих показателей, а в деталях по конкретным элементам производства, с помощью общих и частных показателей, рассчитываемых путем сравнения фактических данных с базисными или нормативными.

Технический уровень производства представляет собой количественную характеристику степени совершенства материально - технической базы производства, определяется соответствующим научно-техническим потенциалом и эффективностью труда рабочих и ИТР, занятых освоением и производством новой техники.

Технический уровень не может быть высоким, если ему не соответствует определенная организация производства, которая дает представления о степени использования живого и овеществленного труда. Таким образом, технический уровень производства тесно связан с его организационным уровнем, отражающим результаты внедрения более совершенной организации производства.

Технический и организационный уровни составляют базу экономического уровня производства. При изменении технического и организационного уровня производит изменения и экономического. Экономический уровень составляет базу социального уровня. Улучшения социальных условий приводит к повышению экономического уровня, а в конечном счете – технического и организационного.

Всесторонняя характеристика производственных сил и степени их использования представляет собой технико-экономический уровень производства, включает в себе оценку технического, организационного и социального уровней, каждый из которых характеризуется своими плановыми и отчетными показателями, отражающими в динамике взаимосвязь и взаимозависимость всех трех уровней, составляющих единую характеристику предприятия.

Технико-экономический уровень деятельности предприятий железнодорожного транспорта характеризуется системой показателей, состоящих из двух групп.

К первой группе относятся следующие общеэкономические показатели:

- производительность труда, тех.ед./чел;
- расходы, млн. рублей;
- доходы, млн. рублей;
- рентабельность, %.

Эти показатели, характеризующие заданную цель экономического развития производства, дают возможность оценить достижение соответствующего уровня главных экономических параметров.

В системе этих экономических показателей производительность труда является наиболее важным параметром, который определяет степень эффективности производства предприятия в течение данного промежутка времени.

Производительность труда работников предприятий железнодорожного транспорта в хозяйстве связи определяется, как количество технических единиц, приходящееся на одного работника эксплуатационного штата.

Вторая группа включает в себя показатели технического и организационного уровней производства. Эта группа показателей характеризует степень их влияния на главные экономические параметры действующего производства, которые проявляется непосредственно, а через улучшение технико-экономических характеристик различных сторон производства.

Обе группы показателей отражают технико-экономические результаты, которые должны быть получены от использования в производстве достижений науки и техники, повышения квалификации и улучшении организации труда, производства и управления.

Соответствующий организационно-технический уровень производства обеспечивает качественное выполнение работ в конкретных природно-экономических условиях. Во-первых, для расчета производительности труда производства необходимо оценить степень прогрессивности новой техники и технологии, уровень освоения технических возможностей оборудования, квалификационный уровень персонала, рациональность организации работ. Измерение достигнутого организационно-технического уровня позволяет прогнозировать конечные экономические результаты от внедрения инновационных мероприятий и своевременно принимать меры при недостаточной их эффективности. Во-вторых, показатели организационно-технического уровня дают возможность детально выявить факторы, оказывающие на них наибольшее влияние.

Механизм оценки организационного - технического уровня производства работ играет важную роль в общей системе измерения и анализа инновационного процесса. Измерение технико-экономического уровня производства в целом и по отдельным его аспектам дает систематизированную информацию для выявления резервов ускорения научно-технического

прогресса, способствует совершенствованию методов прогнозирования и планирования развития производства работ, позволяет определить наиболее важные направления по созданию и внедрению новой техники и технологии, передовой организации работ.

Организационно-технический уровень производства работ характеризуется множеством факторов. Многофакторный результат оценки в данном случае неудобен, так как он затрудняет обобщение отдельных сторон деятельности трудовых коллективов и принятие конкретного решения об измеряемом уровне. Учитывая это, необходимо, чтобы частные показатели оценки организационно-технического уровня сводились к нескольким синтезирующим показателям, а затем – к одному обобщающему. Выбирать обобщающий и синтезирующий показатели следует с учетом обоснования системы общих и частных показателей организационно-технического уровня работ.

Таким образом, система обобщающих, синтезирующих, общих и частных показателей оценки организационно-технического уровня производства работ должна отвечать следующим методологическим принципам:

- количественно выражаться показателями в виде относительных величин;
- отражать различные стороны деятельности оцениваемых объектов ОАО «РЖД» (дорог, отделений, цехов);
- характеризовать сдвиги в техническом и организационном развитии производства работ;
- обеспечивает единый подход к оценке организационно-технического уровня от центрального аппарата ОАО «РЖД» до железной дороги ее структурных подразделений;
- отвечать требованиям научно обоснованного планирования и комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного транспорта;

- исходная база должна быть единой и давать возможность сравнивать показатели в различных производственных условиях;
- объективно и плотно отражать любые изменения в изучаемом производственном процессе;
- рассчитанные показатели могут отличаться только в количественном отношении.

Система показателей организационно-технического уровня должна стимулировать работников к интенсификации его развития. Следовательно, в такую систему необходимо включать показатели, улучшение которых зависит от усилий коллективов предприятий железнодорожного транспорта. При отборе показателей для включения их в систему оценки организационно-технического уровня следует учитывать возможность проверки их достоверности.

Предлагаемая система показателей количественной оценки организационно-технического уровня работ может быть использована при разработке обоснованных взаимоувязанных текущих и перспективных планов, научных методов измерения, анализа и планирования основных технико-экономических показателей работ. Также при проведении оперативного контроля за выполнением инновационных проектов и программ. При разработке научных методов подбора и расстановки специалистов на производстве, эффективных форм систем оплаты труда.

В рамках данной бакалаврской работе была разработан комплексный подход к оценке эффективности системы управления предприятия, представленный в таблице 2.1.

Анализируя деятельность предприятия необходимо рассматривать все аспекты его функционирования, в т.ч. производственные показатели, экономические, кадровую деятельность.

Таблица 2.1 – Комплексный подход к оценке эффективности системы управления Красноярским региональным центром связи

Коэффициент показателя эффективности (КПЭ/КРІ), критерий оценки	Цели	Показатель
обеспечение целенаправленной деятельности Центра	долгосрочное планирование деятельности Центра	-показатель экономичности аппарата управления -показатель централизации функций управления -показатель эффективного использования рабочего времени
	оптимизация процесса управления Центра	
бесперебойная работа устройств связи	обеспечение текущей эксплуатации единой сети, содержание устройств в исправном состоянии (текущий ремонт), повышение надежности работы устройств	объем тех.единиц, коэффициент готовности сети
повышение эффективности производства за счет разработки, создания и внедрения новой техники и технологии	строительство, модернизация, реконструкция объектов, повышение безопасности движения поездов, сокращение удельных расходов, программа ресурсосбережения, изобретательство и рационализация	-показатель безопасности перевозок
наличие персонала для выполнения работ и адаптации их к изменяющимся условиям производства	удовлетворение потребности в кадрах за счет внутренних и внешних источников, рациональное использование персонала, соответствие технического уровня персонала условиям производства, наличие резерва руководителей	-укомплектованность -показатель текучести рабочих кадров
повышение производительности труда при оптимизации расходов на персонал	текущее планирование и учет показателей использования труда и расходов на персонал	- производительность труда
	выявление и использование резервов повышения производительности труда	
	повышение эффективности оплаты труда и стимулирования работников	

Коэффициент показателя эффективности (КПЭ/КРІ), критерий оценки	Цели	Показатель
повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности	текущее и среднесрочное планирование производственно-финансовой деятельности Центра	- расходы, млн руб; - доходы, млн руб; - рентабельность,%;
	достаточное и своевременное обеспечение материальными ресурсами	
	повышение доходности ПВД за счет расширения рынков сбыта, роста объемов продаж, повышения качества услуг	

Показатель экономичности аппарата управления K_{y1} применяется для оценки степени соответствия фактической структуры и численности аппарата управления нормативной численности, установленной для конкретного производственного подразделения или предприятия в целом, и определяется по формуле:

$$K_{y1} = \frac{A_n}{A_f} \cdot \frac{Ч_n}{Ч_f}, \quad (2.2.1)$$

где A_n – количество предусмотренных типов структурной подразделений, которые соответствуют установленным нормативам их формирования (по числу работающих);

A_f – количество фактических структурных подразделений;

$Ч_n, Ч_f$ – соответственно нормативная и фактическая численность работников управления.

Показатель централизации функций управления K_{o2} характеризует степень централизации функций управления на предприятии. Значение показателя определяют по численности работников аппарата управления,

занятых непосредственно в централизованном подразделении, и общей численности работников управления (ИРТ, служащие, аппарата управления) на предприятии в целом:

$$K_{y2} = \frac{Ч_ц}{Ч_{общ}}, \quad (2.2.2)$$

где $Ч_ц$ – численность работников управления, работающих в централизованном подразделении, чел.;

$Ч_{общ}$ – общая численность работников управления на предприятии, чел.

Показатель эффективного использования рабочего времени K_{y3} определяется по формуле:

$$K_{y3} = 1 - \frac{t_{ин}}{T_o}, \quad (2.2.3)$$

где $t_{ин}$ – непроизводительные потери рабочего времени работниками управления за определенный период, чел.-ч;

T_o – общие фактические затраты труда работников управления анализируемого предприятия за определенный период, чел.-ч.

Показатель текучести рабочих кадров $K_{тр}$ характеризует текучесть рабочих кадров, что свидетельствует о наличии серьезных недостатков в организации их труда и быта. При этом ухудшается квалификационный состав рабочих. В результате не выполняется производственная программа и возникают дополнительные расходы средств на подготовку и повышение квалификации рабочих кадров. Частная сменяемость рабочих ведет к плохому уходу за оборудованием и его преждевременному износу.

Показатель текучести рабочих кадров $K_{тр}$ рассчитывают по формуле:

$$K_{mp} = \frac{(Ч_c + Ч_{np})}{Ч_{cn}}, \quad (2.2.4)$$

где $Ч_c, Ч_{np}$ – число рабочих, соответственно выбывших по собственному желанию и уволенных за прогулы, чел.;

$Ч_{np}$ – среднесписочная численность рабочих, чел.

Основной контрольный показатель деятельности Центра – это обеспечение объектов инфраструктуры связью, готовность сети к предоставлению данной услуги, объем работ по текущему содержанию и ремонту объектов технологической связи. Качественный контрольный показатель в Центре является количество отказов объектов технологической связи.

Основной показатель учета качества сервиса (SLA) – это коэффициент готовности, который рассчитывается по формуле:

$$K_r = (1 - t_n/T), \quad (2.2.5)$$

где K_r – коэффициент готовности;

T – заданный период времени;

t_n – время неготовности за время T ;

При этом: $t_n < t_{\Sigma n}$, где $t_{\Sigma n}$ – общее время неработоспособного состояния за время T .

Рассмотрение параметра t_n вместо общего времени недоступности сети клиенту $t_{\Sigma n}$ позволяет в ряде случаев учитывать специфику эксплуатационной обстановки, но приводит к неточности доступности услуг связи клиентам.

При коэффициенте готовности 100% – отсутствуют аварии или присутствуют аварии с продолжительностью 0 сек.

При коэффициенте готовности 0% – по каждой единице оборудования присутствует авария продолжительностью равной анализируемому периоду с важностью «Критическое».

Оценка K_r производится следующим образом:

- превосходно ($K_r \geq 0,99999$) – практический потолок качества;
- отлично ($K_r \geq 0,9999$) – к этому должны все стремиться;
- хорошо ($K_r \geq 0,999$) – то, что сейчас должно быть нормой;
- норма ($0,999 > K_r \geq 0,998$) – удовлетворительно, но мало;
- посредственно ($0,998 > K_r \geq 0,99$) – уже считается плохо;
- неудовлетворительно ($0,99 > K_r \geq 0,95$) – надо исправлять ситуацию;
- аварийная ситуация ($K_r < 0,95$) – нужно принимать срочные меры.

Таким образом, использование данной методики на практике позволит оценить экономическое, технологическое состояние предприятия, эффективность системы управления, особенности и цели деятельности Красноярского регионального центра связи, выявить недостатки и определить необходимые зоны развития для достижения эффективности деятельности.

2.3 Анализ и оценка эффективности существующей системы управления Красноярского регионального центра связи ОАО «РЖД»

Анализ эффективности системы управления предприятием выполним по предложенной ранее методике (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Показатели оценки эффективности системы управления Красноярского регионального центра связи

Коэффициент показателя эффективности (КПЭ/КРІ), критерий оценки	Показатель
обеспечение целенаправленной деятельности Центра	коэффициент экономичности аппарата управления
	коэффициент централизации функций управления
	коэффициент эффективного использования рабочего времени

Коэффициент показателя эффективности (КПЭ/КРІ), критерий оценки	Показатель
бесперебойная работа устройств связи	объем технических единиц, коэффициент готовности сети
повышение эффективности производства за счет разработки, создания и внедрения новой техники и технологии	количество отказов технических средств, шт.
проведение единой технической политики в целях оптимизации технологического процесса	нормативно-правовая база, информационная доступность
наличие персонала для выполнения работ и адаптации их к изменяющимся условиям производства	укомплектованность, %
	показатель текучести кадров
повышение производительности труда при оптимизации расходов на персонал	производительность труда, тех.ед/чел.
повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности за счет выявления и использования материальных, финансовых, организационных резервов	расходы, млн руб;
	доходы, млн руб;
	рентабельность, %;

Показатель коэффициента готовности сети связи в ЦСС ввели в 2007 году, ранее деятельность предприятий связи оценивалась только по отказам технических средств. Проанализируем показатель Кг Центра относительно среднесетевого за период 2012-2014 гг. в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Динамика коэффициента готовности Красноярского регионального центра связи за 2012-2014 гг.

Предприятие	2012	2013	2014
Красноярский региональный центр связи	0,9994886	0,9996195	0,9994221
Средний показатель по сети ЦСС	0,9993403	0,9994725	0,9987115

За анализируемый период показатели предприятия выше среднесетевого и в настоящий момент могут считаться нормой. В 2014 году относительно 2013 года произошло снижение коэффициента вследствие отказа 1 категории, приведшего к задержке поезда. В 2012-2013 гг. отказов данной категории допущено не было. Количество объема работ по текущему содержанию и ремонту объектов технологической связи и количество отказов объектов технологической связи отражено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика количества отказов и технической оснащенности объектов технологической связи Красноярского регионального центра связи

Показатель	2010	2011	2012	2013	2014
Количество отказов, шт	74,00	62,00	51,00	46,00	33,00
Техническая оснащенность, тех.ед.	1245,67	1232,27	1250,94	1212,00	1142,21

В связи с вводом цифрового оборудования и резервирования количество отказов постоянно снижается к прошлому отчетному периоду, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Объем работ по текущему содержанию и ремонту объектов технологической связи незначительно изменялся в связи с постепенным выводом аналогового оборудования и заменой его на цифровое более современное оборудование.

Центральная станция связи не является доходным видом бизнеса, а существует для обеспечения связью всех объектов инфраструктуры, поэтому оценивать деятельность Центра по экономическим показателям можно лишь косвенно и относительно своих же показателей прошлых периодов.

Результаты финансово-экономической деятельности за 2011-2013 гг. указаны в таблице 2.5 и рисунках 2.9, 2.10.

Таблица 2.5 – Анализ финансово-экономической деятельности Красноярского регионального центра связи

Показатель	2011	2012	2013	2014
Доходы, млн.руб	39,47	40,82	42,88	59,52
Расходы, млн.руб	47,38	48,58	49,68	51,34
Рентабельность, %	-16,70	-15,98	-13,68	15,93
Производительность, тех.ед/чел.	1,87	1,97	2,02	2,06

Задача Центральной станции связи – это обеспечение технологической связью всех объектов инфраструктуры, поэтому пока все структурные подразделения были в составе ОАО «РЖД», а услуга предоставления связи бесплатной - рентабельность предприятия была отрицательна. В связи с новой формой передачи межфилиальных расходов в 2014 году впервые рентабельность Центра приняла положительное значение.

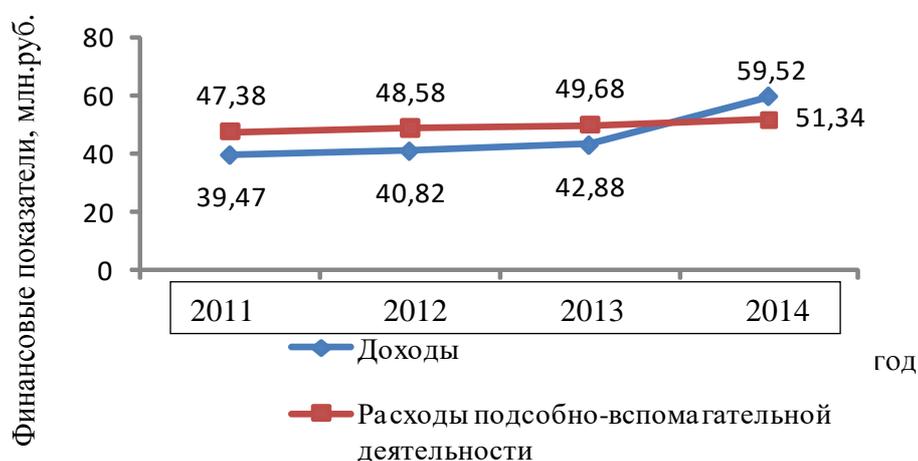


Рисунок 2.9 – Динамика доходов и расходов Красноярского регионального центра связи за 2011-2014 гг., млн. руб.

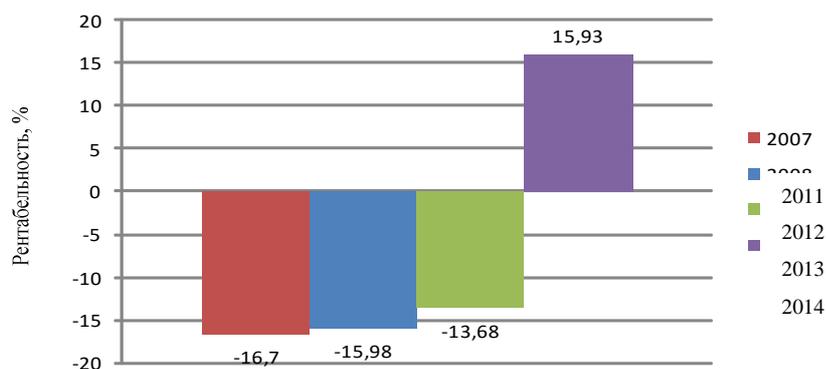


Рисунок 2.10 – Динамика рентабельности Красноярского регионального центра связи в 2011-2014 гг., %

Производительность труда рассчитывается как отношение технических единиц к численности персонала. В период 2011-2014 гг. в связи с высвобождением персонала и вводом новых единиц техники, производительность повышалась в среднем на 2% в год.

Стратегия и механизм управления человеческими ресурсами в Красноярском региональном центре связи дали возможность сформировать четкую систему управления персоналом, в основу которой положены сочетание социально-экономических интересов работников с интересами производства, технологической дисциплины и результатами деятельности Красноярского регионального центра связи.

Фактическая укомплектованность в Красноярском региональном центре связи на 01.01.2015 год составила 678 человек – 94,4% от штатного расписания (718 человек). Процент укомплектованности по основным профессиям составил к плану 99,1% . Показатели кадровой деятельности Центра за 2011-2014 гг. указаны в таблице 2.6 и рисунках 2.11, 2.12.

В связи с необходимостью внедрением современного цифрового оборудования и постепенным выводом из эксплуатации аналогового, нормы на обслуживание которого требовали большей численности, штатный контингент в целом постепенно снижается.

Таблица 2.6 – Структура и численность кадрового состава Красноярского регионального центра связи

Год	Всего	в том числе				Количество человек Образование		
		до 30 лет	31-50		более 50	в т.ч. пенсионного возраста	Высшее	Среднее
			31-40	41-50				
2011 г.	793	177	404		212	22	209	297
			165	239				
2012 г.	781	183	384		214	23	217	286
			158	226				
2013 г.	679	167	320		192	16	207	254
			125	195				
2014 г.	678	178	313		187	27	225	249
			126	187				

Численность молодежи в процентном отношении с каждым годом увеличивается (2011г. – 22%, 2012г. – 23%, 2013г. – 24,5%, 2014г. – 26%) благодаря успешной реализации в центре молодежной политики Компании.

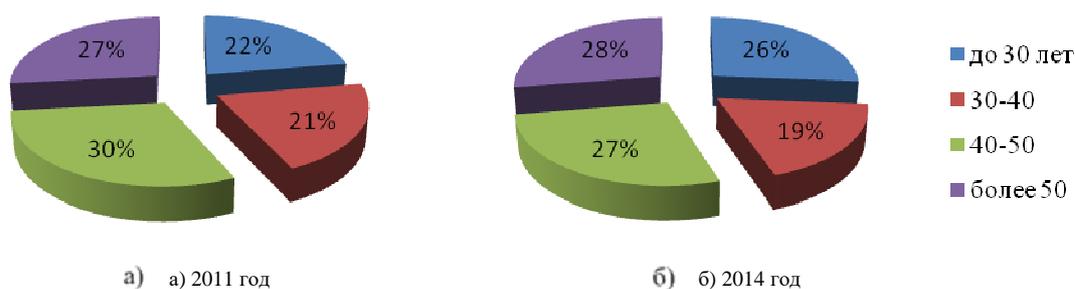


Рисунок 2.11 – Структура возрастного состава персонала Красноярского регионального центра связи, %

Оценка персонала должна производиться не только в количественном выражении, но и обязательно в качественном. Важным показателем является уровень образования работников. Динамику изменения уровня образования работников посмотрим на рисунке.

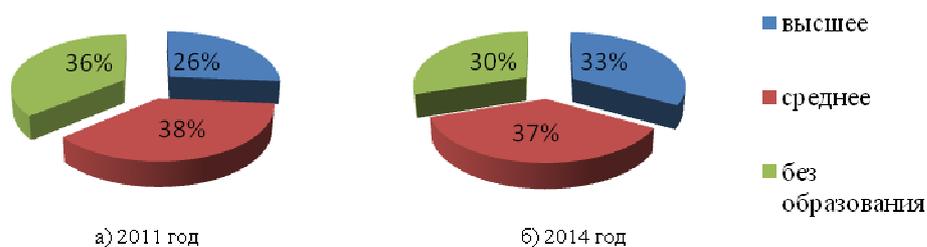


Рисунок 2.12 – Динамика образовательного уровня персонала Красноярского регионального центра связи, %

Существующая система управления предприятием позволяет обеспечить сравнительно стабильное существование. Таким образом, можно считать, что Центр справляется с поставленными задачами на сегодняшний день, но нужно понимать, что изменения внешней среды требуют постоянного развития и совершенствования деятельности предприятия, что невозможно без лабильной системы управления.

Система управления, которая существует в данный момент, на предприятии обеспечивает довольно стабильное существование. Таким образом, можно сделать вывод, о том, что Центр может справляться с поставленными перед ним задачами, но также необходимо учитывать, что изменения во внешней среде требуют развития и совершенствования всех направлений деятельности предприятия, что невозможно без грамотной системы управления.

Показатель экономичности аппарата управления K_{y1} применяется для оценки степени соответствия фактической структуры и численности аппарата управления нормативной численности, установленной для Центра, и определяется по формуле 2.2.1.

Численность работников Центра на 31.12.2014 г. 679 человек, из них аппарата управления 91 человек, в том числе руководителей 26 человек (таблица 2.7). Количество предусмотренных структурных подразделений, которые соответствуют установленным нормативам их формирования (по

числу работающих) составляет 14, фактически $A_{\phi} = 16$. $Ч_n = 86$ чел., $ч_{\phi} = 91$ чел.

Таблица 2.7 – Численность аппарата управления Красноярского регионального центра связи

Наименование должности, профессии	Расчётная численность, чел.	Фактическая численность, чел.	Отклонение	Укомплектованность, %
Начальник регионального Центра связи	1	1	0,0	100,0
Главный инженер	1	1	0,0	100,0
Заместитель начальника Центра	4	5	1,0	125,0
Заместитель начальника (по управлению персоналом и социальным вопросам)	1	1	0,0	100,0
Инженер по подготовке кадров	1	1	0,0	100,0
Специалист по управлению персоналом	3	4	1,0	133,3
Секретарь	1	1	0,0	100,0
Технический отдел	11	11	0,0	100,0
Финансово-экономический отдел (сектор)	8	8	0,0	100,0
Абонентский отдел (сектор, группа)	11	11	0	100,0
ЦТО	14	14	0	100,0
Лаборатория связи	18	19	1	105,6
Начальник телефонно-телеграфной станции	1	1	0,0	100,0
Начальник участка производства	10	12	2,0	120,0
Кладовщик	1	1	0,0	100,0
Итого	86,0	91,0	5,0	105,8
в т.ч. Руководители	27	26	9	114,8
в т.ч. в централизованном подразделении	76	79	8	103,9

Таким образом, $K_{y1} = \frac{14}{16} \cdot \frac{86}{91} = 0,827$.

Показатель экономичности аппарата управления меньше 1, что указывает на несоответствие фактической структуры и численности аппарата управления нормативной численности, в настоящий момент в Центре пересодержание штата, необходимо разработать проект организационной структуры, оптимизирующей численность и процесс делегирования функций управления.

Показатель централизации функций управления K_{y2} характеризует степень централизации функций управления на предприятии. Значение показателя определяют по численности работников аппарата управления, занятых непосредственно в централизованном подразделении, и общей численности работников управления (ИРТ, служащие, аппарата управления) на предприятии в целом.

В анализируемом периоде этот показатель равен $K_{y2} = \frac{79}{91} = 0,868$.

Данный показатель имеет смысл оценивать относительно временного интервала в границах одного подразделения либо нескольких подразделений относительно друг друга. В данной бакалаврской работе целесообразно анализировать показатель централизации функций до и после изменений. Небольшое значение показателя K_{y2} связано с протяженностью границ Центра на 1516,7 км.

Показатель эффективного использования рабочего времени K_{y3} определяется по формуле 2.2.3.

Непроизводительные потери рабочего времени работниками управления за анализируемый 2014 год согласно данным операционной системы автоматизированной системы управления трудовыми ресурсами SAP R3 ЕКАСУТР указаны в таблице.

Общие фактические затраты труда работников управления анализируемого предприятия за 2014 год на 91 человек при норме по 40-ка часовой рабочей неделе 1987 чел.-ч. в год составляют 180817 чел.-ч. Непроизводительные потери рабочего времени работниками управления за 2014 год указаны в таблице 2.8.

Показатель эффективного использования рабочего времени K_{y3} за 2014 год 0,046. В анализируемом периоде 2 чел. находились в декретном отпуске и в связи с экономическим кризисом и вынужденной экономией бюджетных средств применялась непопулярная мера, как предоставление дней без сохранения заработной платы по разрешению администрации.

Таблица 2.8 – Непроизводительные потери рабочего времени работниками управления в 2010 году

Вид отсутствия	Время в часах	
	Потери рабочего времени	
Отпуск по уходу за ребенком	3974	
Больничный лист	260	
Очередной оплачиваемый отпуск	3420	
Дни неявок, разрешенные администрацией	720	
Итого	8374	

Деятельность Красноярского регионального центра связи можно считать удовлетворительной на соответствие требованиям к деятельности в области связи. Замечаний и фактов нарушения за анализируемый 2014 год не было.

Состояние нормативно-правовой базы, регламентирующей организацию работ по координированию и контролю деятельности Центра и его работников всех уровней руководства и исполнения требует более тщательного подхода, анализа и переработки. В настоящий момент приказы о разделении обязанностей, границ обслуживания и закрепления оборудования недостаточно удобны для восприятия их специалистами и рабочими, допущены неоднократные ошибки, объем информации не полон.

Руководители бригад Красноярского регионального центра связи для предоставления всех первичных учетных и отчетных документов используют унифицированные формы альбома ПУД, утвержденного распоряжением президента ОАО «РЖД» В.И.Якуниным от 26.07.2010г. №1596р. Распоряжения, нормативные акты доводятся до сведения работников на селекторном совещании либо посредством электронной почты.

Стратегия и механизм управления человеческими ресурсами в Красноярском региональном центре связи дали возможность сформировать четкую систему управления персоналом, в основу которой положены сочетание

социально-экономических интересов работников с интересами производства, технологической дисциплины и результатами деятельности Центра.

Фактическая укомплектованность в Красноярском региональном центре связи на 31.12.2014 год составила 679 человек – 94,56 % от штатного расписания (718 человек), (таблица 2.9).

Процент укомплектованности по основным профессиям составил к плану 94,74% , в т.ч. электромехаников – 95,41 %, электромонтеров – 91,05 %.

Таблица 2.9 – Укомплектованность персонала по Красноярскому региональному центру связи, по группам основных профессий

Наименование должности	План	Факт	Укомплектованность, %
Электромеханик, чел.	370	353	95,41
Электромонтер, чел.	67	61	91,05
Всего по Центру, чел.	718	679	94,56

Показатель текучести рабочих кадров $K_{тр}$ характеризует текучесть персонала, высокие значения показателя свидетельствуют о наличии серьезных недостатков в организации их труда и быта. При этом ухудшается квалификационный состав рабочих.

В результате не выполняется производственная программа и возникают дополнительные расходы средств на подготовку и повышение квалификации рабочих кадров. Частная сменяемость рабочих может приводить к некачественной эксплуатации закрепленного оборудованием и его преждевременному износу.

Рассчитаем показатель текучести рабочих кадров по формуле 2.2.4, для этого воспользуемся данными кадровой отчетности о выбытии сотрудников за 2013 г. (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Показатели текучести рабочих кадров Красноярского регионального центра связи за период 2013 г.

Причина выбытия	2013
Среднесписочная численность, чел.	680
Уволено по собственному желанию, чел.	22
Уволенных за прогул, дисциплинарные взыскания, чел.	1
Показатель текучести рабочих кадров	0,034

Показатель текучести 2013 г. в целом по предприятию достаточно невысокий. Это связано с престижностью компании Российские железные дороги и низкой конкурентоспособностью на рынке работодателей в периферии Красноярского края на небольших станциях, где отсутствует развитая промышленность, заводы, производства.

Количество нарушений финансовой дисциплины, сроков предоставления документов за 2014 год по возвратам реестров первичных учетных документов составляет 23 случая.

Если производственные показатели деятельности предприятия можно считать удовлетворительными в настоящий момент, то анализ организационной структуры, границ разделения оборудования и зон ответственности выявил некоторые недостатки процесса делегирования полномочий и ответственности на предприятии, дублирование функций, отсутствие единой технологии обслуживания и нерационального использования трудовых ресурсов. Нередко для координации управленческих задач на предприятии используют механизм взаимных согласований [49].

В связи с этим можно предложить развивать предприятие и повышать эффективность его функционирования за счет внутренней работы по совершенствованию системы управления, в частности связанной с распределением полномочий и ответственности между работниками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современном мире следование тенденциям рационализации и оптимизации деловых процессов, в их числе и системы управления предприятием, может свидетельствовать о высокой организации, нацеленности организации сначала на становление и выживание, а затем и на развитие с дальнейшим процветанием.

Проводимый анализ выявления состояния дел на практике может свидетельствовать и том, что в момент перед внедрением основных изменений железнодорожная отрасль, дошла до такого этапа в своем развитии, что остро встала проблема улучшения качества управления. Именно поэтому важным аспектом становится вовлечение в работу специалистов по управлению проектами, что может помочь достигнуть максимальный результат, используя те ресурсы которые имеются в настоящее время, с минимальными затратами.

Предлагаемые направления совершенствования системы управления Красноярским региональным центром связи способствуют достижению необходимых целей организации. Таким образом, при обеспечении эффективного внедрения и адаптации разработанного стиля управления процессом, в условиях меняющейся внешней среды произойдет необходимое движение вперед.

Полученные в процессе проведения исследования результаты и выводы имеют также и практическую значимость. Используя эти результаты можно дать оценку систему управления организацией, определить насколько эффективными оказались внедряемые изменения и оказали ли они воздействие на определяемые в ходе исследования показатели.

Производственные показатели всей деятельности данного предприятия можно считать, что находятся на удовлетворительном уровне. Анализ их организационной структуры, границ распределения оборудования и зон разделения ответственности выявил возможные недостатки процесса при делегировании полномочий и ответственности на этом предприятии, отмечено

также и дублирование функций, отсутствие общей для всех технологии обслуживания и не редко нерационального использования имеющихся трудовых ресурсов, которые наблюдались до разработки проекта системы управления.

Результатом внедрения системы управления станет, то, что практически по всем показателям к 2018 году будет отмечено улучшение. Тем самым, это подтвердит эффективность внедряемых изменений и даст стимул для дальнейшего развития данного направления, с разработкой и внедрением последующих методик, которые будут основой для продолжения эффективной работы организации.

Если же обратить внимание на теоретическую значимость полученных выводов, то они могут дать управляющим необходимые знания, а также и понимание механизмов более эффективной управленческой деятельности, следствием чего может стать снижение инертности данной организации и возрастания её потенциала с учётом использования передовых технологий.

Для проведения дальнейшей работы в этом направлении по управлению проектами, необходимо опираясь на полученный опыт в исследуемой теме, продолжать поиск возможных перспектив для углубления в суть разработки методов, средств и приёмов которые помогут в дальнейшем усовершенствовать систему управления предприятием.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акбердин, Р.З. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при формах хозяйствования : Учебное пособие / Р.З. Акбердин, А.Я. Кибанов. – М.: ГАУ, 2003. – 405 с.
2. Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 248 с.
3. Аналитическая записка к Концепции системы управления компании холдингового типа, образуемой в результате реформирования ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rzd.ru>.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1999. – 536 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 2001. – 519 с.
6. Антошев, В.А. Экономический советник менеджера / В.А. Антошев, Г.В. Уварова. – Минск : 2003.
7. Архипенков, С.С. Лекции по управлению программными проектами / С.С. Архипенков. – М.: 2009. – 127 с.
8. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000.
9. Бодди, Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пэйтон пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: "Питер", 1999. – 816 с.
10. Большаков, А.С. Менеджмент / А.С. Большаков. – СПб.: 2003.
11. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. / под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 234 с.
12. Борисенко, И.Л. Развитие организационно – экономических наук: теория и методология / И.Л. Борисенко. – Воронеж. гос. техн. ун-т. : 2002. – 151 с.

13. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. / М.И. Бухалков. – М.: Инфра, 2002. – 392 с.
14. Вергилес, Э.В. Стратегическое управление организацией / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права / Э.В. Вергилес. – М.: Инфра, 2003. – 17 с.
15. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2006. – 504 с.
16. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник. / В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики. Издательство «Триада Лтд», 1997. – 384 с.
17. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / Институт международного права и экономики / В.Р. Веснин – М.: Триада ЛТД, 1999. – 384 с.
18. Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии. / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. – 336 с.
19. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Гардарика, 2003. – 528 с.
20. Виханский, О.С. Менеджмент. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 2-е изд. – М.: Инфра, 2005. – 295 с.
21. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: «Фирма Гардарика», 1996. – 416 с.
22. Виханский, О.С. Стратегическое управление : Учебник / О.С. Виханский. – М.: Изд-во МГУ, 2001. – 512 с.
23. Водачек, Л. Стратегия управления инновациями на предприятии / Л. Водачек, О. Водочкова. – М.: 1999. – 432 с.
24. Воронина, Э.М. Менеджмент предприятия и организации / Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. / Э.М. Воронина. – М.: 2003. – 181 с.

25. Галькович, Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 189 с.
26. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с.
27. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 4-е изд. / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 495 с.
28. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для студентов вузов - 2-е изд. / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 480 с.
29. Глухов, В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. / В.В. Глухов. – СПб.: «Специальная литература», 1995. – 327 с.
30. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 2001.
31. Грейсон, Дж.К. мл. Американский менеджмент на пороге XX века: / Дж.К. мл. Грейсон, К.О. Делл Пер. с англ./Авт. предисл. Б.Э.Мильмер. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
32. Гудушаури, Г.В., Управление современным предприятием / Г.В. Гудушаури, Б.Г. Литвак. – М.: Экмос, 2001. – 336 с.
33. Зайцева, О.А., Радугин А.А. Основы менеджмента: Учебное пособие для ВУЗов / О.А. Зайцева, А.А. Радугин. – М.: Центр, 2001. – 432 с.
34. Игнатъева, А.В. Исследование систем управления: Учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатъева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
35. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации : Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М 2000. – 512 с.
36. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий: / Т. Коно пер. с англ. О.С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
37. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 2007. – 768 с.
38. Мазнева, Е. Реформы мимо цели / Е. Мазнева, А. Непомнящий, Е. Письменная // Ведомости. – 30.03.2011. – № 55 (2821).

39. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: Инфра, 2001. – 288 с.
40. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 800 с.
41. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт – М.: Дело, 2004. – 365 с.
42. Мильнер, Б.З. Организационные структуры управления производством / Б.З. Мильнер. – М.: Инфра-М, 2002.
43. Мильнер, Б.З. Теория организаций. Курс лекций / Б.З. Мильнер – М.: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
44. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
45. Мытник, Н.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Алтайский государственный технический университет. / Н.П. Мытник. – Барнаул: АлтГТУ, 2004. – 119 с.
46. Носова, Ю.С. Структурная декомпозиция работ (WBS) при планировании проекта / Ю.С. Носова, Е.В. Синченко // Научные труды КубГТУ. – 2015. – №13. – 15 с.
47. Пилипенко, Н.Н. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.Н. Пилипенко, Б.Л. Татарский – М.: Инфра, 2002. – 226 с.
48. Поршнева, А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин. – М.: Инфра-М, 2000.
49. Райсс, М. «Оптимальная сложность управленческих структур» / Проблемы теории и практики управления Райсс М. – 2004. – №5.
50. Ременников, В.Б. Разработка управленческого решения / В.Б. Ременников. – М.: Юнити-дана, 2000. – 140 с.
51. Реформа отрасли ОАО «РЖД». Обзор компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rzd.ru>.

52. Речмен, Д. Дж. Современный бизнес / Д. Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж.В. Тилл – М.: Республика, 2003. – 431 с.
53. Роберт, Т. Фатрелл Управление программными проектами: достижение оптимального качества при минимуме затрат / Роберт Т. Фатрелл, Дональд Ф. Шафер, Линда И. Шафер.: Вильямс, 2004. – 1136 с.
54. Рогожин, С.В. Теория организации / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2003. – 320с.
55. Румянцева, З.П. Менеджмент организации: Учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Соломатин. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 429 с.
56. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З.П. Румянцева. – М.: Инфра, 2007. – 304 с.
57. Сацков, Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков. – Донецк: Сталкер, 2003. – 448 с.
58. Сергеев, А.А. Экономические основы бизнес - планирования: Учебное пособие для вузов / А.А. Сергеев. – М.: Юнити - дана, 2003. – 462 с.
59. Соломатин, Н.А. Оперативное управление производством / Н.А. Соломатин. – М.: ГАУ, Ротапринт, 2001.
60. Старовойтов, М.К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием: Монография / М.К. Старовойтов, П.А. Фомин. – М.: Высшая школа, 2002. – 467 с.
61. Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года. Правительство Российской Федерации № 877-р от 17.06.2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rzd.ru>.
62. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. Девятое издание / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Инфра, 2000. – 412 с.
63. Указ Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. N 314 О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти – Российская Газета. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rgd.ru>
64. Уотерман, Р. Фактор обновления: Как сохраняют

конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотерман. – М.: Прогресс,1998. – 248 с.

65. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов / Р.А.Фатхутдинов – М.: ЗАО "Бизнес-школа", "Интел-Синтез", 2004. – 600 с.

66. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник для вузов – 6-е изд. / Р.А. Фатхутдинов – СПб.: «Питер», 2011. – 448 с.

67. Хлебников, А. Академики рекомендуют завершить реформу железных дорог в 2011 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ng.ru>.

68. Шевель, О. Из МПС в РЖД: реформа под себя / О. Шевель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://finansmag.ru>.

69. Электронный курс лекций. Презентации. Тема 3: Организация и управление. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://900igr.net>.

70. Электронный курс лекций. Презентации. Тема 4: Управленческая деятельность. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://900igr.net>.

71. Электронный курс лекций. Презентации. Тема 5: Принципы управления. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://900igr.net>.