Министерство образования и науки РФ

ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»

Институт экономики и управления

Направление «Менеджмент»

Профиль «Управление в организации»

Кафедра экономики предприятия и менеджмента

**Теоретические и методологические аспекты разработки и принятия управленческих решений на примере ОАО «РЖД»**

Курсовая работа по дисциплине

«Разработка управленческих решений»

Автор:

Закс Антон Анатольевич,

3 курс, 301 гр.

Научный руководитель:

Кандидат экономических наук, доцент

Толкаченко Оксана Юрьевна

Тверь, 2018

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc500858820)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 5](#_Toc500858821)

[1.1 Понятие и классификация управленческих решений 5](#_Toc500858822)

[1.2 Процесс разработки и принятия управленческого решения 11](#_Toc500858823)

[ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОАО «РЖД» 17](#_Toc500858824)

[2.1 Характеристика предприятия ОАО «РЖД» 17](#_Toc500858825)

[2.2 Процесс и принципы принятия управленческих решений на ОАО «РЖД» 22](#_Toc500858826)

[2.3 Предложения по совершенствованию разработки управленческих решений на ОАО «РЖД» 28](#_Toc500858827)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 33](#_Toc500858828)

[БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 36](#_Toc500858829)

ВВЕДЕНИЕ

С развитием рыночных отношений увеличивается доля предпринимателей на российском рынке. В связи с этим важно знать, чем руководствоваться в принятии управленческих решений и как сделать их максимально оптимальными. Не только владельцы собственного бизнеса, но и менеджеры любого уровня должны понимать, как правильно принимать решения.

Актуальность выбранной темы обусловлена высокой ответственностью руководителя, а также степенью риска в принятии управленческий решений. Каждый менеджер должен представлять себе процесс принятия решения и последствия, к которым оно может привести. Важно, чтобы эти решения были обдуманными и взвешенными, а не импульсивными. Наконец, принятие решения может осуществляться с помощью огромного количества разных методик, и полезно уметь применять их на практике.

Цель курсовой работы – изучить практические основы принятия управленческих решений на примере ОАО «РЖД».

В соответствии с поставленной целью были сформулирован следующие задачи:

* Определить понятие управленческого решения;
* Изучить процесс разработки и принятия управленческого решения;
* Дать характеристику предприятия ОАО «РЖД»;
* Рассмотреть процесс принятия решения в РЖД и установить его принципы;
* Разработать рекомендации по совершенствованию процесса принятия управленческих решений в ОАО «РЖД».

Объект исследования – ОАО «РЖД». Предметом исследования, в свою очередь, является разработка и принятие управленческих решений

Методологической и теоретической основой курсовой работы являются понятия и особенности управленческого решения, виды управленческих решений, а также современное состояние разработки и принятия управленческих решений в ОАО «РЖД».

Информационной базой курсовой работы послужила научная, специальная, учебно-методическая литература российских и зарубежных авторов, статьи периодических печатных изданий, Интернет-ресурсы.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе «теоретические аспекты разработки и принятия управленческих решений» определено понятие управленческого решения, рассмотрены его характерные особенности и виды, а также выявлены организационные, экономические, технологические и др. особенности принятия управленческих решений. Кроме того, в первой главе были рассмотрены различные подходы к определению процесса принятия и разработки управленческих решений, в числе которых российская модель принятия решений.

Во второй главе теоретические аспекты были применены на практике на примере такой организации, как ОАО «РЖД». Сначала была дана характеристика предприятия, включающая SWOT-анализ предприятия. Далее были выявлены характерные особенности принятия решений в РЖД, изучен подробный процесс принятия решений и составлены рекомендации по его совершенствованию с использованием метода линейного программирования, включающего в себя построение транспортной таблицы.

Заключение содержит основные выводы и результаты исследования.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Понятие и классификация управленческих решений

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к определенному выводу или действиям. В свою очередь, управленческое решение – это выбор альтернативы руководителем, осуществляющийся в рамках должностных полномочий и направленный на достижение целей организации. Решения, принимаемые в организации, отличаются от повседневных следующими чертами:

* + Цель. Субъект управления принимает решение исходя из целей организации, а не из своих собственных;
	+ Последствия. Управленческое решение влечет за собой ответственность перед структурным подразделением или организацией в целом, в то время как повседневное решение связано с небольшим кругом лиц;
	+ Наличие исполнителя. Управленческое решение, как правило, приводится в исполнение подчиненными, а не субъектом управления, повседневное же решение выполняется тем человеком, который его принял;
	+ Профессионализм. Для принятия управленческого решения требуется определенный уровень квалификации и профессионализма, а для повседневного – только те знания и опыт, которыми располагает человек на момент его принятия.

Существует несколько точек зрения для определения понятия «управленческое решение»:

Управленческое решение *—* это результат анализа, прогнозиро­вания, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтер­нативы из множества вариантов достижения конкретной цели сис­темы менеджмента.[[1]](#footnote-1)

Управленческое решение — это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.[[2]](#footnote-2)

Термин «управленческое решение» может рассматриваться как процесс и как явление:

* управленческое решение как процесс – это поиск, группировка и анализ требуемой информации; разработка, утверждение и реализация управленческого решения;
* управленческое решение как явление – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т. п.

Управленческое решение может быть проанализировано с нескольких точек зрения: экономической, организационной, социальной, правовой и технологической.

С экономической точки зрения, управленческое решение выступает в качестве продукта управленческой деятельности, для создания которого требуются финансовые, материальные и др. ресурсы. Так, управленческое решение может приносить доход, и чем выгоднее будет выбранная альтернатива, тем меньше будет издержек от решения и тем выше доход.[[3]](#footnote-3)

Согласно организационному подходу, для разработки и принятия управленческого решения в организации должны быть следующие ресурсы и возможности: персонал необходимой квалификации; нормы и правила, регулирующие деятельность персонала по осуществлению управленческих решений; финансовые, материальные, экономические, социальные, информационные и др. ресурсы, требующиеся для принятия управленческого решения; техника и технологии; система контроля и координации деятельности по принятию управленческого решения. При отсутствии хотя бы одного из элементов принятие решения будет затруднено или невозможно вообще, поэтому управленческое решение некоторые исследователи приравнивают к организационному решению.

Социальная сущность управленческих решений заключается в механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников. Разрабатывая управленческое решение, необходимо учитывать потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги.

Правовая сущность предполагает соблюдение законодательных актов РФ, международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

Технологическая сущность проявляется в возможности обеспечения персонала, участвующего в разработке и реализации управленческого решения, необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами. Планируя разработку или реализацию решения, руководитель одновременно должен формировать для него технологическую основу. Посредством решения устанавливаются цель, виды, объем деятельности, сроки, условия, техника и технология производства работ, права и ответственность, распределение ресурсов, фиксируется фактическое состояние явлений, предметов в данный момент времени и т. п. Соответственно управленческое решение отражается в форме различного рода документов (чертежи, схемы, планы, проекты, графики, ведомости, отчеты, справки и т. п.) и недокументированных приказов, заданий, установок, направлений действий и т. п., выражаемых в устных вербальных или других знаковых системах.[[4]](#footnote-4)

Таким образом, для реализации управленческого решения необходимы: материальная и ресурсная обеспеченность с целью получения дохода; наличие базы реализации в виде персонала, норм и правил и т.д.; каналы взаимодействия участников разработки и принятия управленческого решения; законодательная база и техническая и технологическая оснащенность. Однако, в зависимости от типа управленческого решения, количество ресурсов, теснота взаимосвязей в коллективе и уровень технической оснащенности могут варьироваться.

Выделяют огромное множество критериев, по которым различаются управленческие решения. Рассмотрим 5 основных критериев: по функциональной направленности; по характеру разработки и реализации; по широте; по направлению воздействия; по степени структурированности.[[5]](#footnote-5)

По функциональной направленности выделяют следующие типы управленческих решений:

* прогнозирующие – основаны на специальном исследовании для формирования заключения о возможном развитии и результатах какого-либо управленческого процесса;
* планирующие;
* организационные – предусматривают формирование новой или совершенствование имеющейся структуры управления компанией, а также комплекс административных мероприятий по организации выполнения задания;
* активизирующие – для повышения эффективности выполнения задания формируют решения по активизации деятельности работников компании за счет стимулирования и мобилизации;
* координирующие – при появлении непредвиденных в плане мешающих воздействий необходимы для гармонизации деятельности компании;
* контролирующие решения направлены на обеспечение своевременного выполнения планов и намеченных рубежей развития;
* информирующие решения направлены на ознакомление инициаторов и исполнителей решения с необходимыми им сведениями, а также с промежуточными и конечными результатами выполнения задания.

По характеру разработки и реализации:

* уравновешенные решения учитывают баланс интересов заинтересованных сторон. К таким решениям склонны менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Эти решения эффективны для исполнителей с высокой квалификацией или завышенной самооценкой;
* импульсивные решения основаны на неожиданном озарении руководителя, стечении обстоятельств, сильном нервном возбуждении как руководителя, так и исполнителей. Эти решения свойственны руководителям, которые легко генерируют разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить;
* инертные решения представляют собой задержанный по времени процесс реагирования на возмущающие воздействия. Они основаны на уверенности и монополизме руководителя. Эти решения являются результатом осторожного поиска. Они эффективны при сложившемся процессе управленческой деятельности, хорошей поддержке со стороны руководителей всех уровней, а также при возможности лоббировать свои интересы во внешней среде;
* рискованные решения основаны на возможной обоснованной удаче при затрате минимальных ресурсов по принципу: «пан или пропал». Такие решения свойственны азартным людям – игрокам. В ряде случаев нет достаточных данных для обоснованных решений, и у руководителя имеются два основных варианта: не реализовывать решение или рискнуть – «а вдруг получится». Рискованные решения обычно страхуют или используют другие методы снижения возможного ущерба;
* осторожные решения принимаются при наличии в прошлом неудачного опыта – «обжегшись на молоке – на воду дуют», а также при исключительной важности порученного дела. Они характеризуются тщательностью оценки руководителем всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований. Такие решения эффективны в разрешении проблем, касающихся жизни человека и состояния среды его обитания.[[6]](#footnote-6)

По широте выделяют общие и частные управленческие решения. Общие решения затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Такие решения определяют коренные изменения на предприятии, а также дальнейшее развитие производства (переход на выпуск новой продукции, реорганизация предприятия и т. п.). В свою очередь, частные решения касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (например, о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого-либо подразделения и т. п.).[[7]](#footnote-7)

В зависимости от направления воздействия, управленческие решения могут быть направлены на внешнюю и на внутреннюю среду. Решения, направленные на внешнюю среду, касаются прямой среды воздействия организации: партнеров, конкурентов, потребителей/клиентов и т.д. Решения, касающиеся внутренней среды, связаны с управляемой системой: изменение штатного расписания, зарплаты, количества производимой продукции и т.д.

Наконец, по степени структурированности выделяют слабоструктурированные и высокоструктурированные управленческие решения. Слабоструктурированные (незапрограммированные) решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. Высокоструктурированные (запрограммированные) решения являются результатом реализации определенной последовательности действий или шагов.

Таким образом, типология управленческих решений позволяет применять индивидуальный подход в зависимости от конкретной ситуации, минимизируя риски и издержки.

1.2 Механизм принятия управленческого решения

Чтобы определить наиболее обоснованный порядок принятия управленческого решения, сравним этапы процесса принятия управленческих решений различными школами управления: американской, немецкой, японской и российской. [[8]](#footnote-8)

Американская школа принятия управленческих решений. В соответствии с рисунком 1.1, в процессе рационального решения проблем менеджер заботится не столько о самом решении, сколько обо всем, что связано с ним и исходит из него. При этом количество этапов в процессе принятия решения

определяется самой проблемой.

Диагноз проблемы

↓

Формулировка критериев и ограничений

↓

Выявление альтернатив

↓

Оценка альтернатив

↓

Окончательный выбор

Рисунок 1.1 – процесс разработки управленческого решения в американской школе управленияУБРАТЬ

1. Диагноз проблемы. Это первый этап на пути решения проблемы, на котором осознаются и устанавливаются причины затруднений или имеющиеся возможности. Например, могут быть следующие симптомы «болезни» организации: низкая прибыль, сбыт, чрезмерные издержки производства товаров (оказания услуг) и т. д. Установление симптомов помогает обозначить проблему в общем виде. Для выявления причин возникновения проблем фирмы собирается и анализируется информация (внешняя и внутренняя). Для оптимизации работ и средств на этом этапе лицо, принимающее решение, старается не допускать избытка информации и собирают только релевантную (соответствующую состоянию) информацию.
2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. На этом этапе определяется диапазон, интервал, в пределах которого в дальнейшем принимается управленческое решение. Ограничения связаны с наличием ресурсов, острой конкуренцией и т. п. и варьируют в зависимости от ситуации и конкретных менеджеров. В дополнение к идентификации ограничений определяются стандарты, позволяющие оценивать альтернативные варианты выбора (критерии принятия решения).
3. Определение альтернатив. На этом этапе отбираются альтернативы решения проблем, наиболее желательные из всех имеющихся.
4. Оценка альтернатив. При выборе альтернатив необходимо их оценить, определить преимущества, недостатки и вероятность реализации каждой альтернативы.
5. Выбор альтернативы. При правильном определении, тщательной взвешенности каждой альтернативы довольно легко выбрать наиболее рациональную. [[9]](#footnote-9)

Практика американских менеджеров показывает, что принять оптимальное решение при дефиците времени очень трудно, и руководители ограничиваются «удовлетворительным» решением, а не «максимизирующим». Они учитывают, что на процесс принятия решения влияют: их личные оценки; уровень риска; время и изменяющееся окружение; возможность отрицательных последствий; взаимозависимость решений на различных уровнях иерархии.

Немецкая школа принятия управленческих решений. Процесс принятия решений (рис. 1.2) рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля и включает в себя, в идеальном случае, следующие этапы:

Постановка проблемы

↓

Поиск информации

↓

Оценка

↓

Принятие решения

Рисунок 1.2 – процесс разработки управленческого решения в немецкой школе управления

1. Постановка проблемы (идентификация). На этом этапе изучается и формулируется проблема, воспринимаются неблагополучные симптомы; изучается положение дел и целей, конкретизируются последние.
2. Поиск (добывание) информации. Определяются возможности решения проблемы, сопоставляются вероятные действия, осуществляется предварительный выбор.
3. Оценка (оценка возможностей действий по влиянию на цель). Определяются предпосылки для реализации, прогнозируются и классифицируются результаты, анализируется риск.
4. Принятие решения (установление альтернативы действия, которое следует реализовать). Определяется лучший вариант и рассматривается в аспекте его реализации, выполняется операционный анализ плана. Критерии принятия решения: полезность решения; финансовый аспект решения и др.

Японская школа принятия управленческих решений. Специалист в области управления П. Др укер считает, что японцы – единственные, кто наработали методичный и стандартизованный подход к решению, его правильной оценке (рис. 1.3).

Этот подход, по его мнению, опровергает все правила, выдвинутые теоретиками. Тем не менее, их решения на практике оказываются эффективными.

Постановка задачи

↓

Предложение альтернативных решений

↓

Выбор наилучшего решения

Рисунок 1.3 – процесс разработки управленческого решения в японской школе управления

1. Постановка задачи. В постановке задачи участвуют различные группы. Допустим, есть предложение создать за границей предприятие. Различные группы, представляющие фирму, посещают эту страну. Они тщательно изучают план зарубежного предприятия с различных точек зрения: маркетинга, производственных отношений, планирования производства и т. д.
2. Предложение альтернативных решений (утверждение). На основе выбора готовится всесторонний доклад, который выносится на суд высшего менеджмента. На этом уровне с привлечением экспертов решение изучается и утверждается.
3. Выбор наилучшего решения (воплощение). Осуществляется решение очень быстро, так как каждый аспект был тщательно обсужден при подготовке. Поскольку решение было принято единодушно, все энергично его выполняют.

Классическая теория менеджмента формулирует принцип единоначалия, согласно которому каждый человек в организации должен получать поручения только от старшего администратора и отвечать за работу лишь перед ним. Следовательно, за приказ ответственность несет только один человек. Японская система противоположна: ответственность за принятие решения несет не индивидуум, а вся группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принимать решение. [[10]](#footnote-10)

Особенности системы принятия решения. Первым этапом является подготовка документа по рассматриваемому вопросу. Далее с ним знакомятся все заинтересованные лица. Получив документ, работник подписывает его и вносит любые замечания, которые считает нужными. В конце концов, документ попадает к руководителю, который его одобряет. Однако решение принадлежит группе. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если у кого-то возникают возражения, то документ возвращается к его инициатору.

Российская школа принятия управленческих решений. Схема принятия решения (рис.1.4) предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому. После выявления проблемы и установления условий и факторов, способствующих ее возникновению, разрабатываются решения, из которых выбирается лучшее.

Постановка проблемы

↓

Разработка вариантов решения

↓

Выбор решения

Рисунок 1.4 – процесс разработки управленческого решения в российской школе управления

1. Постановка проблемы предполагает осуществление следующих процедур: возникновение ситуации, появление проблемы, сбор необходимой информации и описание проблемной ситуации;
2. Разработка вариантов решения заключается в формулировании требований-ограничений, сборе необходимой информации и, наконец, разработке возможных вариантов решений;
3. Выбор решения происходит в соответствии со следующими этапами: определение критериев выбора, выбор решений, отвечающих критериям, оценка возможных последствий, выбор предпочтительного решения.

Проанализировав различные подходы к процессу разработки и принятия управленческого решения, можно разработать универсальную схему разработки управленческого решения:

1. Постановка проблемы
2. Формулирование ограничений
3. Сбор необходимой информации
4. Разработка альтернатив
5. Выбор альтернативы
6. Принятие решения

Данная схема в полной мере отражает все процедуры, которые необходимо осуществить для принятия наиболее оптимального решения.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать выводы:

Управленческое решение – это выбор альтернативы руководителем, осуществляющийся в рамках должностных полномочий и направленный на достижение целей организации. Для реализации управленческого решения необходимы: материальная и ресурсная обеспеченность (с целью получения дохода); наличие базы реализации в виде персонала, норм и правил, системы контроля и координации и т.д.; каналы взаимодействия участников разработки и принятия управленческого решения; законодательная база и техническая и технологическая оснащенность. Выделяют огромное множество критериев, по которым различаются управленческие решения, в том числе: по функциональной направленности; по характеру разработки и реализации; по широте; по направлению воздействия; по степени структурированности. Процесс принятия решения различается в зависимости от школы управления, но в целом состоит из следующих этапов: постановка проблемы, формулирование ограничений, сбор необходимой информации, разработка альтернатив, выбор альтернативы и принятие решения.

ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОАО «РЖД»

2.1 Характеристика предприятия ОАО «РЖД»

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» ­­– одна из крупнейших в мире транспортных компаний, владелец инфраструктуры, значительной части подвижного состава и важнейший оператор российской сети железных дорог, представляющая собой вертикально интегрированную систему.[[11]](#footnote-11)

Железнодорожный комплекс имеет особое стратегическое значение для России. Он является связующим звеном единой экономической системы, обеспечивает стабильную деятельность промышленных предприятий, своевременный подвоз жизненно важных грузов в самые отдаленные уголки страны, а также является самым доступным транспортом для миллионов граждан.[[12]](#footnote-12)

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний. При их анализе учитывались следующие факторы:

* огромные объемы грузовых и пассажирских перевозок;
* высокие финансовые рейтинги;
* квалифицированные специалисты во всех областях железнодорожного транспорта;
* большая научно-техническая база;
* проектные и строительные мощности;
* значительный опыт международного сотрудничества.

ОАО «РЖД» было организовано 18 сентября 2003 года постановлением Правительства Российской Федерации № 585. Это стало итогом первого этапа реформирования железнодорожной отрасли.

Деятельность компании была начата 1 октября 2003 года. Учредителем и единственным акционером ОАО "РЖД" является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство РФ. [[13]](#footnote-13)

Поскольку РЖД является открытым акционерным обществом, управление в организации осуществляется следующими органами: общее собрание акционеров (поскольку единственным акционером общества является Российская Федерация и от ее имени полномочия осуществляются Правительством РФ, то решения собраний акционеров принимаются Правительством единолично и оформляются письменно); совет директоров общества (назначается Правительством РФ); Президент общества (назначается Правительством РФ) и правление общества.

ОАО «РЖД» осуществляет около 80% всех железнодорожных перевозок. Поскольку ОАО «РЖД» коммерческая организация, то в соответствии со ст. 50 Гражданского кодекса РФ основной целью ее деятельности является получение прибыли. На величине прибыли отражаются все стороны финансово-хозяйственной деятельности этой организации.

Прибыль является важнейшим источником осуществления капитальных вложений и пополнения собственных оборотных активов. Экономическая основа формирования прибыли – доходы и затраты. При одинаковом объёме перевозок чем выше уровень доходов и меньше уровень затрат, тем эффективнее деятельность ОАО «РЖД».

Доходы определяются действующими тарифами на перевозки. Поскольку ОАО «РЖД» в соответствии с Федеральным законом от 17.08.95 №147-ФЗ «О естественных монополиях» является субъектом естественной монополии, тарифы регулируются федеральным органом исполнительной власти. Таким образом, возможности повышения прибыли за счет гибкого тарифного регулирования ограничены.

Снижение затрат, напротив, во многом зависит от результатов деятельности и является внутренним резервом ОАО «РЖД». Поэтому управление затратами как составляющая системы управления ОАО «РЖД» в значительной мере способствует повышению эффективности его работы.

Миссия компании 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.[[14]](#footnote-14)

Главные цели деятельности общества – обеспечение потребностей государства, юридических и физических лиц в железнодорожных перевозках, работах и услугах, оказываемых железнодорожным транспортом, а также извлечение прибыли.

В организации поставлены следующие стратегические цели:

* увеличение масштаба транспортного бизнеса;
* повышение производственно-экономической эффективности;
* повышение качества работы и безопасности перевозок;
* глубокая интеграция в евро-азиатскую транспортную систему;
* повышение финансовой устойчивости и эффективности.

ОАО «РЖД» осуществляет широкий спектр услуг, который включает в себя следующие виды деятельности:

* грузовые перевозки;
* пассажирские перевозки в дальнем сообщении;
* пассажирские перевозки в пригородном сообщении;
* предоставление услуг инфраструктуры;
* предоставление услуг локомотивной тяги;
* ремонт подвижного состава;
* строительство объектов инфраструктуры;
* научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
* содержание социальной сферы.

Однако, несмотря на высокую роль ОАО «РЖД» в экономике страны и поддержку государства, текущее состояние компании не является стабильным. Проведенный SWOT-анализ (см. таблицу 2.1) показал, что ОАО «РЖД» уже сейчас испытывает ряд существенных проблем в увеличении своей доли на транспортном рынке, а также в развитии и расширении своего присутствия за рубежом.[[15]](#footnote-15)

Таблица 2.1 – SWOT-анализ ОАО «РЖД»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны (S)** | **Слабые стороны (W)** |
| 1. Репутация надежного перевозчика грузов, узнаваемость бренда;
2. Масштабность деятельности, широкий спектр услуг;
3. Надежность и безопасность перевозок;
4. Централизованное управление движением поездов;
5. Развитие технологий и компетенций благодаря наличию научного аппарата;
6. Прилив капитала от инвесторов (из-за устойчивого положения на рынке).
 | 1. Жесткое тарифное регулирование
2. Недостаточный уровень развития техники и технологий по сравнению с иностранными компаниями;
3. Высокий износ основных фондов;
4. Недостаточность ресурсов;
5. Отсутствие доп. услуг, востребованных на рынке;
6. Сосредоточенность на грузовых перевозках, следовательно, финансовая зависимость от них; неразвитость других видов деятельности.
 |
| **Возможности (О)** | **Угрозы (Т)** |

Продолжение таблицы

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Развитие компании за счет прямой связи с государством;
2. Возможность использования государственного инвестирования в компании;
3. Развитие институтов частно-государственного партнерства;
4. Внедрение инновационных технологий;
5. Повышение клиентоориентированности;
6. Развитие смежных с перевозками услуг (логистика и т.д.)
 | 1. Кризисная ситуация в стране, недостаточность гос. средств;
2. Сокращение международных грузопотоков вследствие текущей экономической ситуации;
3. Усложнение процесса перевозок вследствие реформации деятельности компании;
4. Повышение таможенных издержек
 |

Таким образом, ОАО «РЖД» является одной из крупнейших компаний, которая получила развитие благодаря государственной поддержке. Однако на настоящий момент это является скорее негативным фактором для деятельности компании, т.к. кризисная ситуация в экономике страны отрицательно влияет на международное сотрудничество и грузоперевозки в другие страны. Установленные барьеры не позволяют осуществлять международную деятельность, а внутренняя не приносит достаточного дохода из-за сосредоточенности на грузоперевозках. Текущее экономическое положение создает ряд проблем для ОАО «РЖД» на международном рынке.

Однако широкий спектр услуг и постоянное развитие технологий производства позволяет оставаться данной компании на уровне лидеров железнодорожного производства. Государственное финансирование и другие виды поддержки позволяют развивать новые услуги и внедрять инновационные технологии. Следовательно, если сосредоточиться на внедрении новых технологий и клиентоориентированности, можно увеличить доход компании за счет внутренних источников.[[16]](#footnote-16)

2.2 Анализ специфики принятия управленческих решений на ОАО «РЖД»

Разработка управленческий решений на ОАО «РЖД» осуществляется с учетом следующих принципов:

1. Системный подход к управлению, который предполагает взаимосвязь всех элементов организации. Благодаря этому, при принятии управленческого решения в любой сфере деятельности организации учитываются все остальные сферы. Например, при принятии решения по управлению качеством, происходит учет всех остальных аспектов деятельности компании (маркетинг, человеческие ресурсы и т.д.). Это происходит путем тщательного анализа информации, касающейся внутренней и внешней среды ОАО «РЖД».
2. Учет только достоверной информации при принятии решений. Поскольку деятельность ОАО «РЖД» основывается на технологических и технических ресурсах, использование недостоверной информации может повлечь за собой полный сбой системы перевозок и даже стать причиной катастрофы. Поэтому сокрытие информации о недостатках системы в работе РЖД недопустимо.
3. Последовательный подход к совершенствованию компании, вследствие которого все принятые решения должны быть направлены на развитие организации в целом, существующих технологий производства и систем контроля за осуществлением услуг ОАО «РЖД».
4. Процессный подход, который основан на увязке функций управления и элементов системы. Его реализация обеспечивает обоснованность и исполняемость принимаемых управленческих решений.
5. Ориентация на заинтересованные стороны в процессе принятия управленческих решений. Это означает, что принятие решений основывается на учете интересов всех стейкхолдеров, преимущественно государства, потребителей и поставщиков ОА «РЖД» во внешней среде и работников компании – во внутренней.

Данные принципы являются отличительными особенностями принятия управленческих решений в ОАО «РЖД». Основываясь на них, в таблице 2.2 представлены наиболее типичные решения для ОАО «РЖД», которые увязаны на основных функциях управления.[[17]](#footnote-17)

Таблица 2.2 – наиболее типичные управленческие решения ОАО «РЖД»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции | Вопросы, требующие решения | Решения |
| Планирование | Какова сверхзадача бизнеса? | Развитие инфраструктуры РЖД до мирового уровня |
| Какова цель бизнеса? | * Обеспечение общества железнодорожными перевозками
* Извлечение прибыли
 |
| Как отражаются внешние цели на организации? | Падение прибыли на 5% в связи с экономической ситуацией в стране в 2016 году (потеря некоторых внешних источников прибыли) |
| Какова стратегия и тактика для достижения цели? | Стратегия ОАО «РЖД» исходит из понимания значимости коллектива как главного актива производства, следовательно, для достижения цели используются мотивация и вознаграждение сотрудников. Тактика: повышение конкурентоспособности за счет развития техники и технологии производства, повышение качества оказываемых услуг. |

Продолжение таблицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организация | Как структурировать работу организации? | * Разделение ОАО «РЖД» на филиалы: ["Росжелдорснаб"](http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185&layer_id=5554&refererLayerId=5553&id=108), ["Трансинформ"](http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185&layer_id=5554&refererLayerId=5553&id=351), [Главный вычислительный центр](http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185&layer_id=5554&refererLayerId=5553&id=287), [Дирекция тяги](http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185&layer_id=5554&refererLayerId=5553&id=793), [Дирекция скоростного сообщения,](http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185&layer_id=5554&refererLayerId=5553&id=826) [Научно-производственный центр по охране окружающей среды,](http://www.rzd.ru/ent/public/ru?STRUCTURE_ID=5185&layer_id=5554&refererLayerId=5553&id=13) Дирекция железнодорожных вокзалов и др.
* Разделение аппарата управления на уровни в каждом филиале: начальник дерекции, заместители начальника, главный инженер и т.д.
 |
| Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверить руководителю? | Благодаря структуре ОАО «РЖД», начальник каждой дирекции принимает решение согласно его сфере влияния (начальник Росжелдорснаба принимает решения о снабжении РЖД новыми ресусами и т.д.) |
| Следует ли изменить структуру организации и почему? | Данная структура является слишком громоздкой и бюрократизированной, но из-за масштабов деятельности компании исправить этот недостаток не представляется возможным. |
| Мотивация | В чем нуждаются подчиненные? | * Зарплата и материальное стимулирование деятельности;
* Карьерный и личностный рост;
* Благоприятный микроклимат в коллективе.
 |
| Как эти потребности удовлетворяются в ходе достижения целей организации? | Наращение прибыли обеспечивает удовлетворение материальных потребностей персонала; расширение сфер деятельности и развитие организации – потребности в личностном росте; программы социальной ответственности РЖД стимулируют личностный рост; тимбилдинговые программы обеспечивают благоприятный микроклимат в коллективе. |

Продолжение таблицы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Что можно сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных? | Удовлетворение потребностей подчиненных вышеописанными способами, льготы для сотрудников и их семей (бесплатный проезд на поезде и др.) |
| Контроль | Как измерить результаты работы? | KPI, наблюдение, рост прибыли и т.д. |
| Как часто оценивают результаты работы? | Раз в квартал с целью оценки сезонных колебаний |
| Преуспела ли организация в достижении цели? Если нет, то почему, и какие коррективы следует внести? | Частично: объем ж/д перевозок вырос на 14% за 10 лет, но превалируют грузовые перевозки, следовательно, необходимо повысить уровень пассажирских перевозок для гибкости системы. |

Процесс принятия решения в ОАО «РЖД» состоит из 11 типовых этапов, которые могут быть видоизменены в зависимости он особенностей деятельности компании. Рассмотрим процесс принятия управленческого решения на примере такой проблемы, как повышение спроса на пассажирские перевозки на ветке Тверь-Москва.[[18]](#footnote-18)

Первый этап – предварительное формулирование проблемы. На каждом уровне управления в любой момент деятельности организации можно найти ту или иную проблему: текучесть кадров, снижение спроса, нехватка предложения и т.д. Выбранную проблему можно сформулировать следующим образом: пассажирские перегрузки на электропоезде «Тверь-Москва».

Второй этап – определение цели решения. Зная проблему, можно сформулировать следующую цель решения: корректировка предложения в соответствии с повышением спроса на перевозки пассажиров из Твери в Москву.

Третий этап – выявление ограничений. Одним из условий принятия решения является наличие ограничений достижения цели. Эти ограничения могут быть техническими, технологическими и экономическими. В случае повышенного спроса на перевозки можно выделить следующие ограничения:

1. Бюджет: 5 млн руб.;
2. Количество свободных вагонов: 30 шт.;
3. Ограничение по тяге головного вагона: 15 вагонов;
4. Время на решение проблемы: 3 месяца.

Четвертый этап – составление списка альтернатив. Принятие решение невозможно без вариантов его решения, то есть без альтернатив. В зависимости от тяжести проблемы, можно выделить 2-5 альтернатив. Выявленную проблему на ОАО «РЖД» можно решить следующими способами:

1. Введение высокоскоростного поезда;
2. Увеличение количества вагонов в каждом электропоезде «Тверь-Москва»;
3. Введение дополнительного электропоезда по маршруту «Тверь-Москва».

Пятый этап – сбор информации и прогнозирование изменений параметров. Сбор информации необходим для выбора наиболее оптимального решения. В условиях выбранной проблемы важной информацией будет являться величина тяги головного вагона, наличие необходимых технологий для увеличения скорости собираемых поездов, возможность введения дополнительных электричек. При решении проблемы пассажирских перегрузок следует говорить об изменении таких параметров, как количество вагонов в электричках и время их прибытия.

Следующим этапом является точная формулировка задачи. В отличие от цели, задача отвечает на вопрос «как сделать?», в то время как цель определяет только желаемый результат. В данном случае задача может быть сформулирована следующим образом: увеличение пассажирских мест в электропоездах «Тверь-Москва» для предотвращения перегрузки ветви.[[19]](#footnote-19)

Седьмой этап – разработка модели решения. На этом этапе происходит моделирование каждой альтернативы и прогнозирование последствий каждого их них. Инженеры «РЖД» производят необходимые расчеты, позволяющие оценить затраты каждого варианта.

Восьмой этап – оценка и выбор альтернатив. Произведенные расчеты показали, что введение высокоскоростного поезда требует нового оборудования и технологий, что не соответствует финансовым и временным ограничениям. К тому же, придется менять расписание текущих поездов, что создаст трудности у пассажиров. В свою очередь, увеличение количества вагонов невозможно из-за ограничения тяги головного вагона. Его совершенствование займет слишком много времени, что не соответствует поставленным ограничениям. Наконец, собранная информация и произведенные экспертами подсчеты говорят о том, что расписание и бюджет позволяют ввести 2 дополнительные электрички по маршруту «Тверь-Москва».

Девятый этап заключается в принятии решения. В соответствии с проведенной оценкой альтернатив, было принято решение о введении 2 дополнительных электропоездов для увеличения пассажирских мест по маршруту «Тверь-Москва», что повысит предложение в соответствии с поднявшимся спросом.

Десятый этап – доведение до исполнителя. На данном этапе все работники, вовлеченные в решение данной проблемы, – инженеры, мастера и др. – должны быть уведомлены о сборке 2 электропоездов.[[20]](#footnote-20)

Последний этап – выполнение решения и оценка результатов. Соответственно, происходит сборка поездов, установка на рельсы, корректировка расписания. Принятое решение приводит к снижению пассажирских перегрузок.

Таким образом, принятие решений на любом предприятии является творческим процессом, сопряженным с риском. В соответствии с представленным процессом принятия решений на ОАО «РЖД», можно говорить о том, что все решения, принимаемые в данной организации, являются обоснованными, т.к. они принимаются на основе экономического анализа и четких расчетов. Это неизбежно в ОАО «РЖД», поскольку эта компания занимается перевозками, и необходимо соблюдение всех норм и нормативов для безопасности пассажиров, то есть клиентов организации.

2.3 Предложения по совершенствованию разработки управленческих решений на ОАО «РЖД»

Одним из направлений деятельности ОАО «РЖД» является осуществление грузовых перевозок по России и за рубеж. Принятие наиболее оптимального управленческого решения в этой сфере позволит значительно уменьшить затраты на перевозки. Этого можно добиться, используя методы линейного программирования, в частности, метод построения транспортной задачи путем минимизации затрат. [[21]](#footnote-21)

Транспортная задача (задача Монжа - Канторовича) - математическая задача линейного программирования специального вида о поиске оптимального распределения однородных объектов из аккумулятора к приемникам с минимизацией затрат на перемещение. Для простоты понимания рассматривается как задача об оптимальном плане перевозок грузов из пунктов отправления в пункты потребления, с минимальными общими затратами на перевозки.[[22]](#footnote-22)

Один из методов составления опорного плана перевозок в транспортной задаче называется методом минимального элемента. Или, как его еще называют, метод наименьшей стоимости. Отличаясь простотой данный метод все же эффективнее чем, к примеру, метод Северо-западного угла. Кроме того, метод минимального элемента (или, иначе "метод наименьшего элемента") понятен и логичен. Его суть в том, что в транспортной таблице сначала заполняются ячейки с наименьшими тарифами, а потом уже ячейки с большими тарифами. То есть мы выбираем перевозки с минимальной стоимостью доставки груза.[[23]](#footnote-23)

Построение транспортной задачи включает в себя следующие этапы:

1. Определение поставщиков и потребителей товара, нуждающегося в транспортировке;
2. Определение потребности в товаре всех потребителей и запаса товара поставщиков;
3. Расчет затрат на транспортировку от каждого поставщика каждому потребителю;
4. Построение транспортной таблицы с учетом найденных параметров;
5. Распределение товара, имеющегося у производителей, потребителям в соответствии с затратами и потребностью;
6. Расчет общего количества затрат «РЖД».

Огромное значение для функционирования «РЖД» имеет поставка нефти в различные регионы России. [[24]](#footnote-24)Нефть поставляется преимущественно из 4 нефтеперерабатывающих заводов (далее НПЗ):

* Ильский (запас нефти 220 т);
* Хабаровский (запас нефти 120 т);
* Киришский (запас нефти 90 т);
* Антипинский (запас нефти 100 т).

Хотя поставки осуществляются по всей стране, возьмем 4 города в разных регионах, нуждающихся в данном виде сырья:

* Москва (потребность нефти 200 т);
* Воронеж (потребность нефти 150 т);
* Иркутск (потребность нефти 100 т);
* Новосибирск (потребность нефти 80 т).

Следующий этап – расчет затрат на перевозки. Расчет ж/д тарифа производится на основании Прейскуранта № 10-01 ОАО «РЖД» с учетом следующих параметров: тип вагона, станция отправления, станция назначения, наименование груза, вес груза и т.д. В соответствии с перечисленными параметрами, были рассчитаны затраты на перевозки из каждого НПЗ в каждый из выбранных городов (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – затраты на перевозки нефти

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Маршрут | Расстояние, км | Затраты на 1 т, тыс. руб. |
| Антипинский НПЗ – Иркутск | 3043 | 187,1 |
| Антипинский НПЗ – Новосибирск  | 1199 | 93,3 |
| Антипинский НПЗ – Москва  | 2069 | 140,1 |
| Антипинский НПЗ – Воронеж  | 2365 | 140,7 |
| Киришский НПЗ – Иркутск | 5455 | 318,4 |
| Киришский НПЗ – Новосибирск  | 3611 | 220,0 |
| Киришский НПЗ – Москва | 1207 | 95,7 |
| Киришский НПЗ – Воронеж | 1627 | 119,4 |
| Хабаровский НПЗ – Иркутск | 3348 | 203,5 |
| Хабаровский НПЗ – Новосибирск | 5192 | 302,0 |
| Хабаровский НПЗ – Москва | 8460 | 480,6 |
| Хабаровский НПЗ – Воронеж | 8618 | 491,7 |
| Ильский НПЗ – Иркутск | 5819 | 337,6 |
| Ильский НПЗ – Новосибирск | 3975 | 236,4 |
| Ильский НПЗ – Москва | 1615 | 119,4 |
| Ильский НПЗ – Воронеж | 925 | 80,5 |

После того, как были определены затраты по каждому НПЗ, необходимо построить транспортную таблицу и произвести расчеты (табл. 3.2).

Клетки таблицы имеют следующий вид:

|  |
| --- |
| СijXij |

, где Сij – затраты на перевозку 1 т нефти, а Xij – неизвестная величина, количество тонн нефти, направляемое от поставщика i потребителю j. Запасы в таблице обозначаются Ai, а потребность – Bj.

 Таблица 3.2 – транспортная таблица по поставкам нефти

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ПотребительНПЗ | Иркутск | Новосибирск | Москва | Воронеж | Запасы |
| Антипинский НПЗ | 187,160 | 93,30 | 140,140 | 140,70 | 100 |
| Киришский НПЗ | 318,40 | 2200 | 95,790 | 119,40 | 90 |
| Хабаровский НПЗ | 203,540 | 30280 | 480,60 | 491,70 | 120 |
| Ильский НПЗ | 337,60 | 236,40 | 119,470 | 80,5150 | 220 |
| Потребность | 100 | 80 | 200 | 150 | 530 |

Существует несколько способов заполнения транспортной таблицы: «северо-западного угла», «наименьшего элемента», двойного предпочтения и аппроксимации Фогеля.

Рассмотрим заполнение таблицы методом «наименьшего элемента», или минимальной стоимости. В данном случае заполнение происходит следующим образом: [[25]](#footnote-25)

Сначала вводим имеющиеся данные: поставщики, потребители, запасы, потребность, затраты на перевозку (см. таблицу 3.1).

Далее находим клетку с минимальным значением Сij. Это клетка (4;4) с С=80,5 тыс. руб. В нее заносим Х=min{A4; В4} = min{220;150}=150. Потребность Воронежа в нефти тем самым удовлетворена, поэтому по столбцу 4 получен баланс, и в остальных клетках этого столбца ставим 0.

Повторяем алгоритм, пока все запасы не будут распределены по потребителям, а все потребности не будут удовлетворены.

Последний этап – расчет общих затрат РЖД на перевозку нефти в выбранные города. Он происходит по следующей формуле:

L = C11\*X11 + C12\*X12 + C13\*X13 + C14\*X14 ­+ … + C44\*X44

Пропускаем слагаемые, в которых Х=0, и получаем:

L = 60\*187,1 + 40\*140,1 + 90\*95,7 + 40\*203,5 + 80\*302 + 70\*119,4 + 150\*80,5 = 78176 тыс. руб., или 78,2 млн рублей.

Таким образом, минимальные затраты на перевозку нефти в Иркутск, Новосибирск, Москву и Воронеж из крупнейших нефтеперерабатывающих заводов России составят приблизительно 78,2 млн рублей. Для того, чтобы затраты на транспортировку груза были минимальными, лицо, принимающее решение, должно руководствоваться построенной транспортной таблицей: в Иркутск необходимо поставить нефть из Антипинского и Хабаровского НПХ, в Новосибирск – только из Хабаровского НПЗ, Москва будет обеспечена нефтью из Антипинского, Ильского и Киришского НПЗ, а Воронеж – исключительно нефтью из Ильского завода.

Используя данный метод, можно минимизировать затраты по всем грузовым перевозкам, включая следующие виды сырья: насыпные и навалочные грузы (уголь, руды, лесные, строительные, удобрения, зерно); наливные грузы (нефть, бензин, мазут, сжиженные газы, продукция химической отрасли); готовая продукция и полуфабрикаты тяжелой промышленности (трубы, рельсы, металлопрокат, слябы и др.); промышленные товары народного потребления, бытовая техника и электроника, автомобили и автокомплектующие и т.д.\

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое решение – это выбор альтернативы руководителем, осуществляющийся в рамках должностных полномочий и направленный на достижение целей организации. Для реализации управленческого решения необходимы: материальная и ресурсная обеспеченность (с целью получения дохода); наличие базы реализации в виде персонала, норм и правил, системы контроля и координации и т.д.; каналы взаимодействия участников разработки и принятия управленческого решения; законодательная база и техническая и технологическая оснащенность.

Процесс принятия решения различается в зависимости от школы управления, но в целом состоит из следующих этапов: постановка проблемы, формулирование ограничений, сбор необходимой информации, разработка альтернатив, выбор альтернативы и принятие решения.

В ходе выполнения курсовой работы было проанализировано ОАО «РЖД» с точки зрения эффективности разработки управленческих решений. ОАО «РЖД» – это коммерческое предприятие, целью которого является получение прибыли. Несмотря на это, контрольный пакет акций компании принадлежит государству, из-за чего в ОАО «РЖД» прослеживается своя специфика принятия управленческих решений. Это связано с массивностью системы и ее бюрократизированностью, пришедших из управленческого аппарата страны.

Во-первых, все управленческие решения в организации основаны на целой базе подходов: системном, последовательном, процессном подходах, ориентации на заинтересованные стороны и т.п. Учет всех этих подходов предполагает протяженность во времени принятия решений. Кроме того, работа «РЖД» структурирована путем разделения всех организации на филиалы, в каждом из которых находится свой аппарат управления, что значительно упрощает контроль организации в целом, но одновременно с этим делает систему принятия решений массивнее и неповоротливее из-за множества документов, сопровождающих каждое управленческое решение. Наконец, процесс принятия решения состоит из 11 этапов, что так же не позволяет принимать решения оперативно. Однако стоит сказать, что ОАО «РЖД» – это огромная корпорация, являющаяся монополистом в России по пассажирским и грузовым железнодорожным перевозкам. Поэтому проблемы, сопровождающие принятие управленческих решений в организации, являются неизбежными в условиях масштаба ее деятельности. Все это позволяет контролировать систему и сохранять минимальность риска, что важно в данной сфере деятельность компании.

ОАО «РЖД» – это коммерческое предприятие, целью которого является получение прибыли. Несмотря на это, контрольный пакет акций компании принадлежит государству, из-за чего в ОАО «РЖД» прослеживается своя специфика принятия управленческих решений. Это связано с массивностью системы и ее бюрократизированностью, пришедших из управленческого аппарата страны. Во-первых, все управленческие решения в организации основаны на целой базе подходов: системном, последовательном, процессном подходах, ориентации на заинтересованные стороны и т.п. Учет всех этих подходов предполагает протяженность во времени принятия решений. Кроме того, работа «РЖД» структурирована путем разделения всех организации на филиалы, в каждом из которых находится свой аппарат управления, что значительно упрощает контроль организации в целом, но одновременно с этим делает систему принятия решений массивнее и неповоротливее из-за множества документов, сопровождающих каждое управленческое решение. Наконец, процесс принятия решения состоит из 11 этапов, что так же не позволяет принимать решения оперативно. Однако стоит сказать, что ОАО «РЖД» – это огромная корпорация, являющаяся монополистом в России по пассажирским и грузовым железнодорожным перевозкам. Поэтому проблемы, сопровождающие принятие управленческих решений в организации, являются неизбежными в условиях масштаба ее деятельности. Все это позволяет контролировать систему и сохранять минимальность риска, что важно в данной сфере деятельность компании. В ходе выполнения курсовой работы были разработаны рекомендации по минимизации затрат на грузовые перевозки в различные регионы России. Данные рекомендации позволяют разработать оптимальное управленческое решение путем построения транспортной таблицы.

Учитывая все недостатки системы принятия управленческих решений в ОАО «РЖД», были разработаны рекомендации по минимизации затрат на грузовые перевозки в различные регионы России. Данные рекомендации позволяют разработать оптимальное управленческое решение путем построения транспортной таблицы.

Таким образом, цель курсовой работы была достигнута. УБРАТЬ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. – 2017

Ахметзянов А. В. и др. Поддержка принятия управленческих решений на основе интеллектуальной обработки и анализа данных мониторинга деятельности компании ОАО «РЖД» //Управление большими системами: сборник трудов. – 2012. – №. 38.

Бирман И. Я. Транспортная задача линейного программирования. – Изд-во эконом. лит-ры, 2016

Бубнова Г. В., Ковшова М. М., Тюфаев А. М. Информационные технологии, системы анализа, оценки, прогнозирования и управления работой ОАО" РЖД" на рынке транспортных услуг. – 2015

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – Гардарики, 2014.

Гапанович В. А. Белая книга ОАО «РЖД». Стратегические направления научно-технического развития компании //Железнодорожный транспорт. – 2017. – №. 8.

1. Годнев А. Г., Науменко С. Н. Коммерческий учет нефтепродуктов на топливных складах ОАО «РЖД //Вестник научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. – 2010. – №. 5.
2. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент. – Академия, 2015

Евлаев А. Н. Политика ОАО «РЖД» в реализации корпоративных социальных возможностей //ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. – 2014. – №. 1.

1. Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Плотникова Е. Н. Разработка управленческих решений. – М. : Кнорус, 2014
2. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений //К.: МАУП. – 2014. – Т. 5. – №. 04.

Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М. : Дело, 2016

1. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений. – 2014.
2. Петровский А. Б. Теория принятия решений //М.: Издательский центр «Академия. – 2013. – Т. 209.
3. Пленкина В. В., Осиновская И. В., Ленкова О. В. Разработка управленческих решений в нефтегазовых структурах. – 2013.

Рагулина Ю. Моделирование процессов разработки и принятия управленческого решения //Микроэкономика. – 2017. – №. 2

1. Солдатенко Е. С., Попова Д. В. Принятие управленческих решений //роль инноваций в трансформации современной. – 2017.

Скибинский В. В., Джалалов У. М. Системный анализ логистики железнодорожного транспорта на примере деятельности компании ОАО «Российские железные дороги» //Новая наука: От идеи к результату. – 2015. – №. 5-1.

Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Методы принятия управленческих решений. – 2016.

Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. – М. : ЗАО" Бизнес-шк. Интел-Синтез", 2017.

Федоренко А. И., Борисова Л. А. Повышение качества и ценности услуг за счет современных логистических решений на примере ОАО «РЖД» //Менеджмент сегодня. – 2013. – №. 5.

Федорович В. О., Кубрак Н. А. Анализ экономических условий и факторов повышения эффективности грузовых перевозок в целях организации технологического аутсорсинга //Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – №. 3 (27).

1. Шикин Е. В., Чхартишвили А. Г. Математические методы и модели в управлении. – КДУ, 2013.
2. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чувикова В. В. Принятие управленческих решений: учебник //М.: Дашков и Ко. – 2012.

Интернет-ресурсы:

1. Галяутдинов Р.Р. Транспортная задача: метод минимального элемента // Сайт преподавателя экономики. [2013]. URL: http://galyautdinov.ru/post/metod-minimalnogo-elementa (дата обращения: 12.12.2017).
1. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения. – М. : ЗАО" Бизнес-шк. Интел-Синтез", 2017. – С. 277 [↑](#footnote-ref-1)
2. Драчева Е. Л., Юликов Л. И. Менеджмент. – Академия, 2015 – С. 205 [↑](#footnote-ref-2)
3. Мескон М. и др. Основы менеджмента. – М. : Дело, 2016 – с.112 [↑](#footnote-ref-3)
4. Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Плотникова Е. Н. Разработка управленческих решений. – М. : Кнорус, 2014 – С. 105 [↑](#footnote-ref-4)
5. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений //К.: МАУП. – 2014. – Т. 5. – №. 04. [↑](#footnote-ref-5)
6. Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чувикова В. В. Принятие управленческих решений: учебник //М.: Дашков и Ко. – 2012. – с. 324. [↑](#footnote-ref-6)
7. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений. – 2014. – С. 54-56 [↑](#footnote-ref-7)
8. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Методы принятия управленческих решений. – 2016. – С. 23 [↑](#footnote-ref-8)
9. Рагулина Ю. Моделирование процессов разработки и принятия управленческого решения //Микроэкономика. – 2017. – №. 2. – С. 4-10. [↑](#footnote-ref-9)
10. Солдатенко Е. С., Попова Д. В. Принятие управленческих решений //роль инноваций в трансформации современной. – 2017. – С. 195. [↑](#footnote-ref-10)
11. Гапанович В. А. Белая книга ОАО «РЖД». Стратегические направления научно-технического развития компании //Железнодорожный транспорт. – 2017. – №. 8. – С. 2-6. [↑](#footnote-ref-11)
12. Ахметзянов А. В. и др. Поддержка принятия управленческих решений на основе интеллектуальной обработки и анализа данных мониторинга деятельности компании ОАО «РЖД» //Управление большими системами: сборник трудов. – 2012. – №. 38. [↑](#footnote-ref-12)
13. Евлаев А. Н. Политика ОАО «РЖД» в реализации корпоративных социальных возможностей //ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. – 2014. – №. 1. – С. 77-88. [↑](#footnote-ref-13)
14. Скибинский В. В., Джалалов У. М. Системный анализ логистики железнодорожного транспорта на примере деятельности компании ОАО «Российские железные дороги» //Новая наука: От идеи к результату. – 2015. – №. 5-1. – С. 124-127. [↑](#footnote-ref-14)
15. Федоренко А. И., Борисова Л. А. Повышение качества и ценности услуг за счет современных логистических решений на примере ОАО «РЖД» //Менеджмент сегодня. – 2013. – №. 5. – С. 296-307. [↑](#footnote-ref-15)
16. Бубнова Г. В., Ковшова М. М., Тюфаев А. М. Информационные технологии, системы анализа, оценки, прогнозирования и управления работой ОАО" РЖД" на рынке транспортных услуг. – 2015 – с. 320 [↑](#footnote-ref-16)
17. Пленкина В. В., Осиновская И. В., Ленкова О. В. Разработка управленческих решений в нефтегазовых структурах. – 2013. – с.14 [↑](#footnote-ref-17)
18. Петровский А. Б. Теория принятия решений //М.: Издательский центр «Академия. – 2013. – Т. 209. – С. 400. [↑](#footnote-ref-18)
19. Асаул А. Н., Князь И. П., Коротаева Ю. В. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. – 2017. – С. 25-26 [↑](#footnote-ref-19)
20. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. – Гардарики, 2014. – С. 108 [↑](#footnote-ref-20)
21. Федорович В. О., Кубрак Н. А. Анализ экономических условий и факторов повышения эффективности грузовых перевозок в целях организации технологического аутсорсинга //Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2014. – №. 3 (27). [↑](#footnote-ref-21)
22. Шикин Е. В., Чхартишвили А. Г. Математические методы и модели в управлении. – КДУ, 2013. [↑](#footnote-ref-22)
23. Галяутдинов Р.Р. Транспортная задача: метод минимального элемента // Сайт преподавателя экономики. [2013]. URL: http://galyautdinov.ru/post/metod-minimalnogo-elementa (дата обращения: 12.12.2017). [↑](#footnote-ref-23)
24. Годнев А. Г., Науменко С. Н. Коммерческий учет нефтепродуктов на топливных складах ОАО «РЖД //Вестник научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. – 2010. – №. 5. – С. 44-47. [↑](#footnote-ref-24)
25. Бирман И. Я. Транспортная задача линейного программирования. – Изд-во эконом. лит-ры, 2016, - С. 16 [↑](#footnote-ref-25)