



УДК 656.2 (09)

А. А. Лапинскас

Петербургский государственный университет путей сообщения

Т. Г. Содномбалова

Санкт-Петербургский университет МВД России

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Структурная реформа на железнодорожном транспорте и стратегия его развития нацелены на создание холдинга и его оптимальной структуры. Успешное решение этой задачи предполагает внедрение эффективных управленческих моделей с учетом их функциональных особенностей.

эффекты масштаба, эффективность функционирования; унитарная, мультидивизиональная, холдинговая и смешанная структуры; субординация; самостоятельность.

Введение

Всегда ли расширение масштабов компании способствует росту ее эффективности? Часто на этот вопрос отвечают положительно. Цель этой статьи – показать, что ответ далеко не однозначен. Дело в том, что многие теории и практики отождествляют понятие «эффект масштаба» (или эффект синергии) только с положительным эффектом масштаба, игнорируя существование отрицательного. На практике это приводит к выбору и внедрению не самых эффективных управленческих моделей.

Эффекты масштаба определяют общие принципы формирования и развития оптимальной организационной структуры компании, обеспечивающей повышение ее экономической эффективности. Для их уточнения необходимо учитывать функциональные и структурные особенности различных управленческих моделей.

1 Управленческие модели

Эффективность преобразований определяется, прежде всего, выбором управленческой модели. Конкретная модель организационно-управленческой структуры во всех звеньях управления определяет степень активности низовых и средних элементов хозяйственной организации, что непосредственно влияет на качество функционирования компании в целом, включая безопасность, производительность, а следовательно, и доходность, инвестиционную привлекательность и обеспечение ресурсами.

В теории выделяются следующие модели организационно-управленческих структур: унитарная, мультидивизиональная, холдинговая и смешанная [1].

Унитарная организация производственной деятельности предполагает максимальную централизацию распределительных отношений, управленческие функции сосредото-

точены на верхних уровнях иерархии. Права контроля делегируются только по функциональному принципу при строгом соблюдении внутренней субординации. Важнейшей характеристикой данной структуры является преобладание вертикальных (централизовано-распределительных) связей.

Мультидивизиональная организация подразумевает создание полуавтономных производственных подразделений, функционирующих на основе принципа самокупаемости и сформированных в зависимости от типа продукта (услуги) или по территориальному признаку. Вертикальные и горизонтальные связи сочетаются, но преобладают вертикальные. Характерным примером данной модели является бывшее МПС РФ, представлявшее собой четырехступенчатую пирамиду: 1) МПС как управляющий центр; 2) дороги; 3) отделения дорог и 4) линейные предприятия. Субъекты всех уровней являются юридическими лицами, т. е. обладают оперативной самостоятельностью.

Холдинговая организация – это открытое акционерное общество, активы которого преимущественно представлены акциями (или долями) других обществ, обладание которыми позволяет оказывать влияние на управление последними. Вертикальные и горизонтальные связи сочетаются паритетно. Однако в крупнейших холдингах могут преобладать и горизонтальные связи, что означает наличие значительной финансово-экономической автономности подразделений. Фирмы, входящие в крупнейшие холдинги, например *General Motors*, даже конкурируют между собой.

Смешанная организация возникает, когда одни подразделения полностью контролируются единым управляющим центром, как в унитарной структуре, другие – только в случае необходимости решения общих задач и/или перераспределения доходов. Подразделения хозяйственной организации в данном случае имеют разные организационно-правовые формы, некоторые из них не являются юридическими лицами. Горизонтальные связи могут быть усилены или ослаблены в зависимости от решаемых в данном периоде задач.

ОАО РЖД разными авторами позиционируется как холдинг и/или как монополия. При этом несомненно, что ОАО РЖД – крупнейшая в Российской Федерации корпорация с уставным капиталом 1535,7 млрд рублей, входящая в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний.

ОАО РЖД было учреждено постановлением Правительства РФ от 18 сентября 2003 г. № 585. Учредителем и единственным акционером ОАО РЖД является Российская Федерация. От имени Российской Федерации полномочия акционера осуществляет Правительство Российской Федерации. Имущество компании было сформировано путем внесения в уставный капитал ОАО РЖД по балансовой стоимости активов 987 организаций федерального железнодорожного транспорта, принадлежащих государству. Размер уставного капитала (в рублях) на 15 июля 2013 г. составляет 1 887 709 216 000 рублей, в акциях – 1 887 709 216 рублей [2]. Стратегические цели компании: увеличение масштаба транспортного бизнеса; повышение производственно-экономической эффективности; повышение качества работы и безопасности перевозок; глубокая интеграция в евроазиатскую транспортную систему; повышение финансовой устойчивости и эффективности [2].

Высшим органом управления ОАО является общее собрание акционеров. Поскольку единственным акционером РЖД является Российская Федерация и от ее имени полномочия осуществляются Правительством РФ, то решения собраний акционеров принимаются Правительством единолично и оформляются письменно. Совет директоров и президент общества назначаются Правительством РФ.

Корпоративная структура ОАО РЖД включает:

- 1) филиалы – железные дороги;
- 2) функциональные филиалы;
- 3) филиалы – перевозочные компании;
- 4) филиалы в области технико-экономического и финансового обеспечения;
- 5) филиалы в области капитального строительства;
- 6) филиалы в области ремонта подвижного состава;

- 7) филиалы в области путевого хозяйства;
- 8) филиалы в области информатизации и связи;
- 9) филиалы в области социальной сферы;
- 10) филиалы – проектные бюро;
- 11) иные филиалы, а также одиннадцать представительств в других странах.

Организационная структура компании насчитывает несколько тысяч производственных единиц, включая десятки управлений, департаментов, дирекций и служб, более 150 филиалов. Численность работников составляет более 1 млн человек.

Вышесказанное свидетельствует о гигантских масштабах ОАО РЖД и преобладании вертикальных связей в его организационно-управленческой структуре. Учет масштабов хозяйственной организации имеет непосредственное значение для выбора эффективной управленческой модели. Если МПС РФ в целом соответствовало мультидивизиональной структуре, то ОАО РЖД на данном этапе (после преобразования дорог в филиалы) стала ближе к унитарной, при том что целью реформы является ее преобразование в холдинг. Наличие ДЗО в структуре компании РЖД и ее организационно-правовая форма (ОАО) свидетельствует о явных признаках холдинга. Но достаточно ли этих признаков для предотвращения угроз, порождаемых отрицательным эффектом масштаба?

2 Эффекты масштаба и граница управляемости

Один из основателей теории организации, лауреат Нобелевской премии Г. Саймон справедливо заметил, что «в современном управлении часто наблюдается больше различий между небольшими и крупными организациями, чем между государственными и частными» [3]. В крупнейших хозяйственных организациях, при наличии недостаточно эффективной организационно-управленческой структуры, операционные издержки могут существенным образом влиять на динамику общих средних издержек, зеркальным отражением которой является кривая эффектив-

ности. Усложнение управленческой вертикали и рост объемов полномочий в верхних «этажах» создают основу для возникновения *отрицательного эффекта* масштаба. Последний проявляется в росте общих средних издержек и снижении эффективности функционирования данной организации. Если положительный эффект масштаба (или эффект синергии) в крупных организациях возникает в благодаря простой и сложной кооперации факторов производства, то отрицательный – в результате снижения эффективности обратных информационных связей: верхние уровни управления начинают испытывать хроническую нехватку времени для своевременного усвоения полученной информации, для нижних это проявляется в потере мотивации к труду, отсюда – рост тенденций оппортунистического поведения и т. д. Указанные и многие другие проблемы возникают из-за неполноты и снижения качества информации.

Увеличение размера хозяйственной организации и/или централизации управления неизбежно ведет к ужесточению вертикальных связей иерархии и снижению эффективности обратных связей. Передача информации по этим уровням сопровождается искажениями, которые, как показывает опыт функционирования крупномасштабных унитарных структур, являются кумулятивными и экспоненциальными по форме. Эти явления приводят к фактической потере контроля над низовыми структурными подразделениями, а также к материальным и финансовым потерям, превышающим доходы от роста масштабов производства. С точки зрения эффективности управления этот предел определяется как «граница управляемости», причины возникновения которой изложены ниже.

3 Факторы, определяющие степень управляемости и последствия чрезмерной централизации управления

Степень управляемости зависит от ряда объективных и субъективных факторов,

включая возможности управляющего центра и свойства управляемых элементов.

1. *Степень сложности управляемого объекта.* Такие факторы, как большое разнообразие элементов, потребностей, интересов, способов поведения, их многомерный характер могут значительно превысить контролирующие возможности управляющего центра, стремящегося к упрощению, стандартизации объекта управления, образованию крупных блоков в его структуре и т. д.

2. *Своевременность (оперативность) информации.* Качество управления определяется степенью соответствия плановым заданиям в конкретной ситуации. Поскольку условия непрерывно меняются, информация всегда бывает неполной из-за ее запаздывания.

3. *Переизбыток информации,* приводящий к невозможности своевременного усвоения управляющим центром нарастающих потоков информации и принятия адекватных решений. Отсюда следует, что автоматизация и компьютеризация управленческих технологий сами по себе не могут принципиально решить указанную проблему – они в состоянии только ее облегчить (ПК не принимает управленческих решений).

4. *Надежность (качество) информации.* В результате случайно возникающих помех, ошибок, а также наложения личных и групповых интересов на интересы организации возникают информационные искажения, иногда весьма значительные. Они также являются существенной помехой в управлении.

5. *Осуществимость управленческого решения.* Процесс выполнения приказов и директив по отмеченным и другим причинам случайного характера имеет нелинейный характер, поэтому основные плановые задачи и результаты неизбежно расходятся. Причем степень расхождения прямопропорциональна масштабам и жесткости иерархической вертикали.

6. *Соппротивление управленческому воздействию,* оказываемое в определенных условиях самими людьми, которым свойственна спонтанность и оппортунистическое поведение, т. е. преследование собственной выгоды в ущерб общим интересам.

Указанные и другие подобного рода факторы определяют «границу управляемости», а тем самым – и границу роста масштабов унитарной организации, которые в определенной степени могут быть расширены за счет совершенствования методов и средств управления, повышения профессионального уровня и углубления специализации управленцев. Но эти меры не могут кардинальным образом изменить ситуацию в случае преобладания вышеназванных факторов в условиях гипертрофированного роста бюрократического аппарата.

Чрезмерная централизация управления, в том числе распределения всех видов ресурсов, включая финансовые, приводит лишь к углублению системных противоречий, которые проявляются в следующем. Нарастание потока распоряжений, директив, ограничений и т. п. способствует увеличению потоков отчетности, счетов, сводок, что, в свою очередь, обуславливает рост штатов и расходов на их содержание. Детальная регламентация действий рядовых сотрудников организации увеличивает возможности ее нарушений, при этом максимально подавляется их инициатива. В этих условиях верхние уровни иерархии получают возможность действовать произвольно, выборочно; возникает необходимость в системе двойного, тройного контроля за соблюдением огромного количества правил и т. д. Все вышесказанное приводит к значительному возрастанию средних общих издержек и соответственно снижению эффективности функционирования данной хозяйственной организации.

Таким образом, длина (степень сложности) вертикальных связей становится лимитирующим фактором (граница управляемости), превышение которого чревато снижением эффективности ее функционирования. По мере усложнения управленческой иерархии поведение низовых элементов все в меньшей степени определяется управляющим центром. Как отмечал один из основателей общей теории систем А. Богданов, «цепное ослабление связи кладет предел концентрирующей силе централистической интеграции и приводит к ослаблению функциональных

возможностей центра» [4]. При этом хозяйственная организация может еще долгое время оставаться функциональной, а снижение эффективности проявляется прежде всего в конкуренции – не только внутриотраслевой, но и межотраслевой, а также международной.

Избежать вышеуказанных последствий помогает преобразование унитарной структуры в холдинговую. Холдинг – это многоступенчатая структура, в которую входят не только дочерние и зависимые общества, но и «внучатые» и т. д. Все подразделения являются юридическими лицами, имеют расчетные счета и балансы имущества, т. е. обладают полной оперативной самостоятельностью. В то же время через систему долевого участия все ДЗО, ВЗО (внучатые общества) и т. п. являются подконтрольными материнскому обществу. При этом последнему не обязательно владеть долями внучатых обществ: они их контролируют опосредованно – через ДЗО.

Холдинг обеспечивает устойчивость и выживаемость всех входящих в него предприятий. Это выгодно также и собственникам – акционерам всех уровней данной структуры (ДЗО, ВЗО и др.), так как она снижает степень риска и почти исключает вероятность банкротства. В то же время холдинг представляет собой эффективную форму финансового контроля и регулирования деятельности структурных хозяйственных подразделений *без повседневного административного вмешательства*. Контроль над нижестоящими фирмами позволяет холдингу осуществлять единую стратегию в масштабе всей системы путем формирования аппарата управления дочерних подразделений и т. д. Привлечение же сторонних акционеров дает возможность привлечения инвестиций, но управлять приходится на корпоративных, а не на директивных началах.

Важнейшей чертой холдинговой структуры с точки зрения проблем управляемости является относительная хозяйственная и финансовая самостоятельность составных элементов, что дает возможность оперативного решения текущих и местных задач без вмешательства управляющего центра (головного общества). Характерными чертами холдинга являются:

1) концентрация акций фирм различных отраслей и сфер экономики или фирм, расположенных в различных регионах;

2) многоступенчатость, т. е. наличие дочерних, внучатых и прочих родственных компаний;

3) централизация управления в рамках группы путём выработки материнской компанией единой политики и координации совместных действий предприятий по следующим направлениям:

- выработка единой тактики и стратегии;
- реорганизация компаний и определение внутренней структуры холдинга;
- осуществление межфирменных связей;
- финансирование капиталовложений в разработку новой продукции;
- предоставление консультационных и технических услуг и др.

Преобразование МПС РФ в ОАО РЖД сопровождалось превращением дорог, отделений дорог и линейных предприятий в филиалы, жестко подчиненные управляющему центру. В результате структурной реформы многоуровневая, преимущественно территориальная структура управления была переформатирована в вертикально интегрированную функциональную систему, организованную по видам деятельности (дирекции). Кроме множества «плюсов», связанных с появлением корпоративной формы предпринимательской деятельности и привлечением инвестиций, возникли и «минусы», связанные со снижением эффективности управления по причине усложнения и ужесточения вертикальных связей. Это признается и руководством компании. Первый вице-президент ОАО РЖД В. Морозов отмечает: «...Предстоит продолжить работу по совершенствованию корпоративной системы управления и внедрению современных методов и инструментов» [5].

Заключение

Крупнейшие современные холдинги являются кластерами – это сложные структуры, включающие не только зависимые, но и юридически самостоятельные фирмы. Основа их

эффективности – наличие гибких вертикальных связей в сочетании с горизонтальными. Это означает наделение структурных подразделений достаточными полномочиями и финансовыми средствами, что позволит им оперативно решать множество текущих задач без согласования с управляющим центром. Задача управляющего центра – головной (или материнской) компании – исключительно решение общих стратегических задач. Холдинг и кластер отличаются от унитарной и мультидивизиональной структур значительно более гибкими вертикальными управленческими связями; последние в данном случае являются преимущественно не директивными, а регулирующими. Это должно быть учтено при дальнейшем совершенствовании системы управления ОАО РЖД.

Библиографический список

1. **Экономические** институты капитализма / О. Уильямсон. – Санкт-Петербург : Лениздат, 1996. – 128 с.
2. **ОАО РЖД** сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://rzd.ru/static/public/ru?STRUCTURE_ID=628.
3. **Менеджмент** в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. – Москва : Экономика, 1999. – 368 с.
4. **Тектология**. Всеобщая организационная наука. Кн. 1 / А. А. Богданов. – Москва : Экономика, 1989.
5. **Об основных принципах** инвестиционной политики ОАО РЖД / В. Морозов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.npktrans.ru/Doc.aspx?CatalogId=653&docId=17649>.

УДК 65-05

В. А. Одинцов

Октябрьская железная дорога

РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ В РЕГИОНЕ ОКТЯБРЬСКОЙ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ

Рассматриваются пути развёртывания политики управления персоналом в регионе Октябрьской железной дороги. Предложен вариант матрицы стратегических инициатив (X-матрицы) на 2013 год. В основе данной работы лежит принцип цикла Деминга *PDCA – Plan-Do-Check-Act* (планируй – делай – проверяй – действуй).

цикл Деминга, корпоративная стратегия, управление персоналом, исследование и анализ.

Введение

Корпоративная стратегия компании – основа ее деятельности. Успех любого предприятия в современной бизнес-среде зависит от правильно сформулированных стратегических целей, задач для их достижения и, конечно, от персонала, их реализующего.

Стратегические цели и задачи Октябрьской железной дороги – филиала ОАО «Российские железные дороги», согласно современным подходам управления предприятием, согласуются со стратегическими

целями компании в целом. Ежеквартально в филиале проводятся заседания Комитета по стратегии, на которых рассматриваются итоги ее реализации (мониторинг), оценивается результативность проведенных мероприятий, вносятся предложения и определяются контрольные параметры.

Стратегические цели региона Октябрьской железной дороги представлены на рис. 1.

Стратегические цели холдинга по блоку «Образование и развитие» в регионе Октябрьской железной дороги в 2012 г. включали: