На правах рукописи

ЖАРКОВА Наталья Юрьевна

ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ЖЕЛЕЗНОЙ ДОРОГИ (ДИСТАНЦИИ)

Специальность 08.00.05 –
экономика и управление народным хозяйством
(теория управления экономическими системами)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород
2003

Диссертация выполнена на кафедре бухгалтерского учета Самарской государственной академии путей сообщения (СамГАПС)

Научный руководитель: кандидат технических наук, доцент **Павлович Виталий Евгеньевич**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор **Гаврилов Александр Иванович**
кандидат экономических наук, доцент **Герасимов Борис Никифорович**

Ведущая организация: Институт управления на транспорте Государственного университета управления

Защита состоится ***16 июня 2003 г. в 12 часов*** на заседании диссертационного совета ДМ 521.008.01 по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством в Нижегородском институте менеджмента и бизнеса по адресу: 603950, Нижний Новгород, Окский съезд, 4, ауд. 12.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Нижегородского института менеджмента и бизнеса.

Автореферат разослан 15 мая 2003 г.

Ученый секретарь
Регионального межвузовского совета,
доктор технических наук, профессор В.И. Кучеренко

2003-А
9587

1. Общая характеристика работы

Актуальность проблемы. В условиях существующей системы управления железнодорожным транспортом существует директивное планирование показателей экономического и социального развития структурных подразделений железных дорог на основе нормативов министерства путей сообщения. Эти функции реализуются службами экономики и развития железных дорог. За годы перестройки и переходного периода (1985-2003гг.) на железнодорожном транспорте создались предпосылки реорганизации отрасли, в связи с чем, с 1998 года началось поэтапное реформирование структуры железнодорожного транспорта посредством разделения на монопольный и конкурентный секторы с выделением независимых компаний.

Реализация структурной реформы федерального железнодорожного транспорта требует разработки новых подходов к процессу планирования на железной дороге и ее структурных подразделениях. Актуальность темы исследования предопределена наличием многих нерешенных вопросов в области организации планирования на железной дороге и ее структурных подразделениях.

Значительный вклад в разработку теории управления экономическими системами внесли известные отечественные ученые: Абалкин Л.И., Аганбегян А.Г., Анчишкин А.И., Анфиногентова А.А., Белов И.В., Богомолов О.Т., Бунич П.Г., Гранберг А.Г., Глушков В.М., Дмитриев В.А., Елисеева И.И., Львов Д.С., Маевский В.И., Макаров В.Л., Мандриков М.Е., Мартынов В.А., Мельник А.Н., Мячина Л.А., Канторович Л.В., Конарев Н.С., Кондратьев Н.Д., Кулешов В.В., Некипелов А.Д., Персианов В.А., Петраков Н.Я., Петров Ю.Д., Поршнев А.Г., Румянцев А.М., Струмилин С.Г., Татаркин А.И., Терешина Н.П., Усков Н.А., Федоренко Н.П., Хачатуров Т.С., Чичканов В.П., Шаталин С.С., Яременко Ю.В., Яковлев А.Н. и другие.

Весьма существенным является вклад таких зарубежных экономистов как: Акофф Р.Л., Ансофф И., Арон Р., Боумен К., Грейсон Дж., Гэлбрейт Дж., Карлоф Б., Кларк Дж., Паркинсон Дж., Питерс Т., Портер М.Е., Саймон Г., Стрикленд А.Дж., Томпсон А.А., Форрестер Дж.Р., Честер Б,, Уотермен Р. и другие.

РОС. НАЦИОНАЛЬНАЯ БИБЛИОТЕКА
С.Петербург
ОЭ. 100 экз. 384

Вместе с тем, вопросы управления структурным подразделением железной дороги (дистанцией) в изменившихся условиях работы и обновляющейся организационной структуре управления железнодорожным транспортом исследованы недостаточно. В условиях реформирования федерального железнодорожного транспорта назрела необходимость планирования развития структурного подразделения железной дороги (дистанции).

Целью диссертационного исследования является планирование развития структурного подразделения железной дороги (дистанции) в условиях реорганизации управления на основе научно обоснованного анализа планирования экономической системы

Реализация поставленной цели определила необходимость решения следующих задач:

1. Анализ научных исследований в области построения системы планирования на предприятии на основе разработки основных направлений развития и функций системы планирования в структурном подразделении железной дороги (дистанции).

2. Анализ тенденций реформирования железнодорожного транспорта и разработка научной концепции планирования развития, системного анализа основных направлений развития и функций системы планирования структурного подразделения железной дороги (дистанции).

3. Разработка рекомендаций по организации планирования развития структурного подразделения железной дороги (дистанции) с учетом требований к качеству плановой и учетной информации и исследования влияния фактора неопределенности на эффективность системы планирования.

Объектом исследования является структурное подразделение железной дороги (дистанция). Основные научные и экспериментальные исследования выполнены на примере Самарской механизированной дистанции погрузочно-разгрузочных работ Куйбышевской железной дороги.

Предметом исследования являются закономерности: планирования развития структурного подразделения железной дороги (дистанции) в условиях реформирования отрасли; системного анализа основных направлений развития и функций системы планирования и организации процесса планирования по критерию увеличения прибыли.

Методической основой диссертационного исследования являются экономическая теория, системный анализ, теория управления, теория организации, стратегическое планирование, теория прогнозирования, математическая статистика, метод экспертных оценок, экономический анализ, экономико-математическое моделирование. Методическая схема диссертационного исследования приведена на рис. 1.

Научная новизна работы заключается в создании методики планирования развития, разработке обобщенной методики системного анализа основных направлений развития и функций планирования структурного подразделения железной дороги (дистанции). Предложен способ формирования системы планирования дистанции по критерию максимизации прибыли. Автором получены следующие научные результаты:

1. Разработана методика планирования развития железнодорожного предприятия на основе необходимых для осуществления производственно-финансовой деятельности методик, нормативов и моделей планирования.

2. Предложена обобщенная методика системного анализа для разработки основных направлений развития структурного подразделения железной дороги (дистанции) на основе формирования целей и критериев управления, функций и задач, прогнозов и нормативов планирования с помощью методик, базирующихся на экономических оценках вариантов планов и их корректировки и выбора наилучшего варианта по критерию прибыли.

3. Разработана методика организации функций планирования в структурном подразделении железной дороги (дистанции), обеспечивающая взаимодействие между структурными звеньями дистанции с учетом требований к качеству информации и фактора неопределенности.

Практическая ценность диссертационного исследования заключается в повышении качества разработки плановых решений, использовании плана развития для реорганизации управления структурным подразделением железной дороги (дистанцией) в условиях реформирования отрасли.

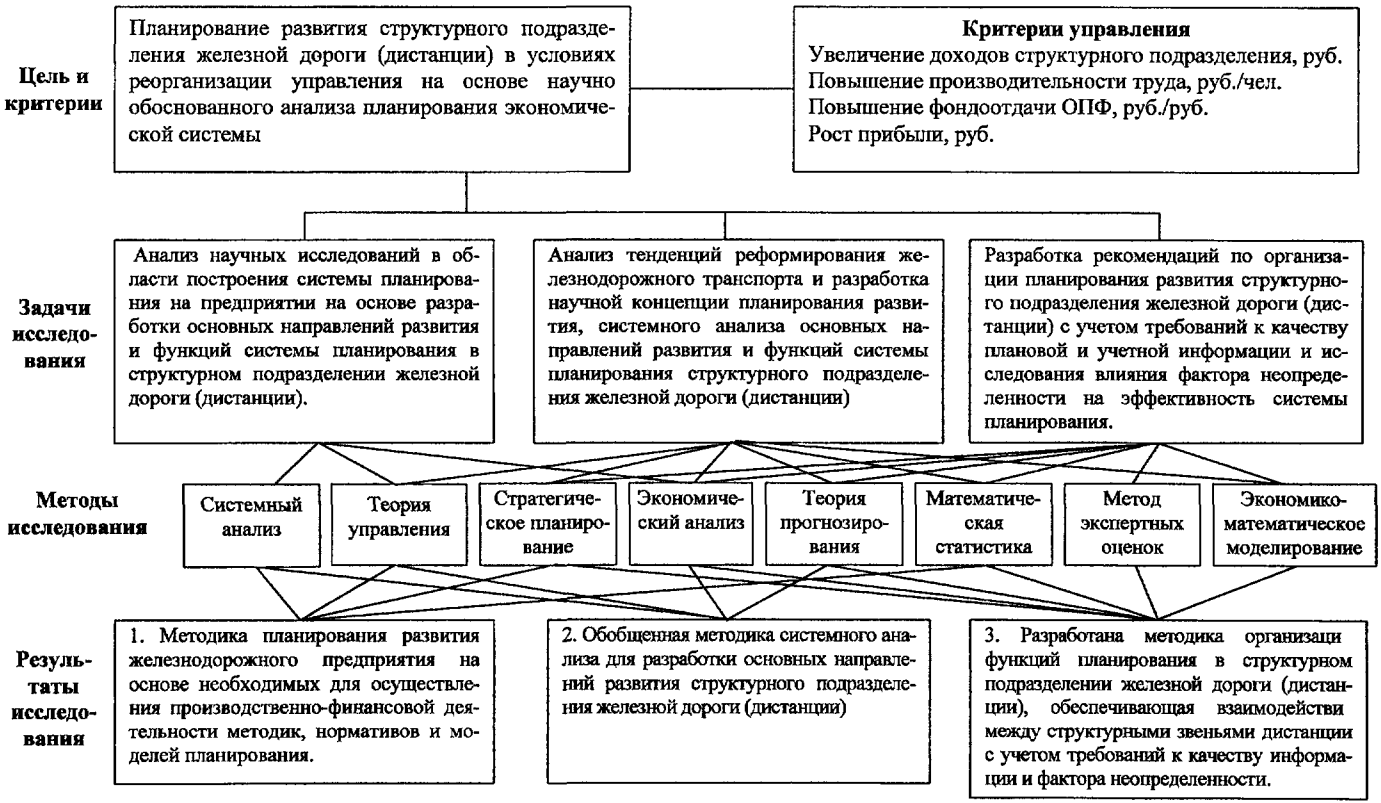

Рис. 1. Методическая схема исследования

Проведенное научное исследование позволяет: объективно оценивать систему планирования данного структурного подразделения в отличие от других предприятий; формировать основные направления функции планирования и оценки сценариев развития подразделения; перестраивать систему управления дистанцией для достижения поставленных целей; использовать целевые комплексные программы развития структурного подразделения (дистанции) в годовом планировании производственно-хозяйственной деятельности; вести обучение руководителей и специалистов структурных подразделений (дистанций).

Апробация работы. Результаты исследования нашли применение:

- при разработке "Методики распределения клиентов железной дороги" [7] и "Методики организации стратегического планирования в дистанции погрузочно-разгрузочных работ железной дороги" [8];
- в формировании годовых планов и бюджетов и практике их исполнения в Самарской механизированной дистанции погрузочно-разгрузочных работ Куйбышевской железной дороги в 2001-2002 годах;
- в учебном процессе Самарской государственной академии путей сообщения (2000-2003 гг.) по дисциплинам «Экономика предприятия», «Планирование» и «Анализ хозяйственной деятельности»

Материалы исследований докладывались и опубликованы:

в материалах международной научно-практической конференции "Социально-экономические проблемы развития транспорта регионов" (Ростов-на-Дону, 1999 г.);

в материалах Всероссийской научно-практической конференции "Региональные и межотраслевые проблемы рынка и его инфраструктуры" (Пенза, 1998 г.),

в материалах Всероссийской научно-практической конференции "Теория и практика реструктуризации предприятий" (Пенза, 2001 г.).

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 11 научных публикациях общим объемом 1,7 печатных листов.

Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и списка литературы. В работе 26 рисунков, 11 таблиц, 2 приложения, 145 страниц машинописного текста и библиография из 142 наименования.

На защиту выносятся:

1. Методика планирования развития железнодорожного предприятия на основе необходимых для осуществления производственно-финансовой деятельности методик, нормативов и моделей планирования.

2. Обобщенная методика системного анализа для разработки основных направлений развития структурного подразделения железной дороги (дистанции).

3. Методика организации функций планирования в структурном подразделении железной дороги (дистанции), обеспечивающая взаимодействие между структурными звеньями дистанции с учетом требований к качеству информации и фактора неопределенности.

2. Основное содержание работы

Во введении обоснована актуальность темы диссертационной работы, сформулированы цель и задачи исследования, определены его предмет и объект. Показаны научная значимость и практическая ценность работы, приведены сведения об апробации работы, полученных при внедрении результатах и эффективности проведенного исследования.

В первой главе "Исследование научных разработок в области планирования на предприятии" проведен анализ научных исследований в области планирования на предприятии. Он показал, что в настоящее время в условиях российской экономики переходного периода и в условиях реформирования железнодорожного транспорта назрела настоятельная необходимость реализации управления развитием структурными подразделениями (дистанциями) железной дороги на основе увеличения прибыли.

Модель будущего состояния структурного подразделения не может быть сформулирована без объективного анализа существующей системы планирования на предприятии. Анализ научных исследований позволил структурировать и представить систему планирования предприятия как совокупность подсистем планов, моделей и методик (рис. 2). На основе теории организации и теории классификации предложена функциональная схема планирования совокупность подсистем сбора, обработки и генерации планов во взаимосвязи с функциями планирования развития (рис. 3).

Во второй главе "Методика планирования развития структурного подразделения (дистанции) железной дороги" дана научная концепция планирования развития структурного подразделения (дистанции), базирующаяся на анализе факторов внешней и внутренней среды, выборе вариантов будущего развития структурного подразделения и методике организации функций планирования в дистанции.

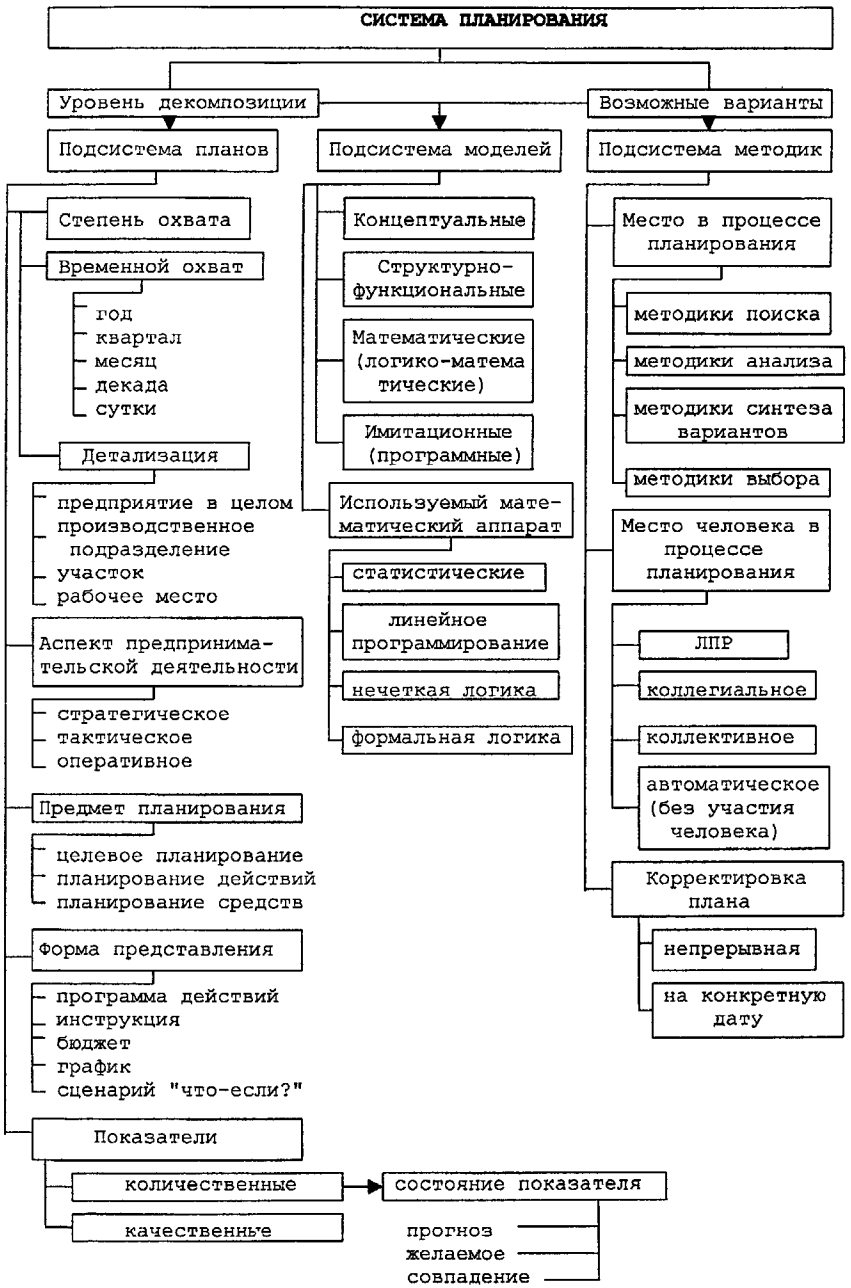

Рис. 2. Концептуальная схема системы планирования

Функции планирования развития / Функции управления	Планирование продуктов и услуг	Планирование логистики производства	Планирование системы управления	Разработка стратегического плана
Маркетинг	+			
Логистика				
Производство	+	+		
Снабжение и сбыт		+		
Персонал			+	
Финансы			+	
Система планов на предприятии				

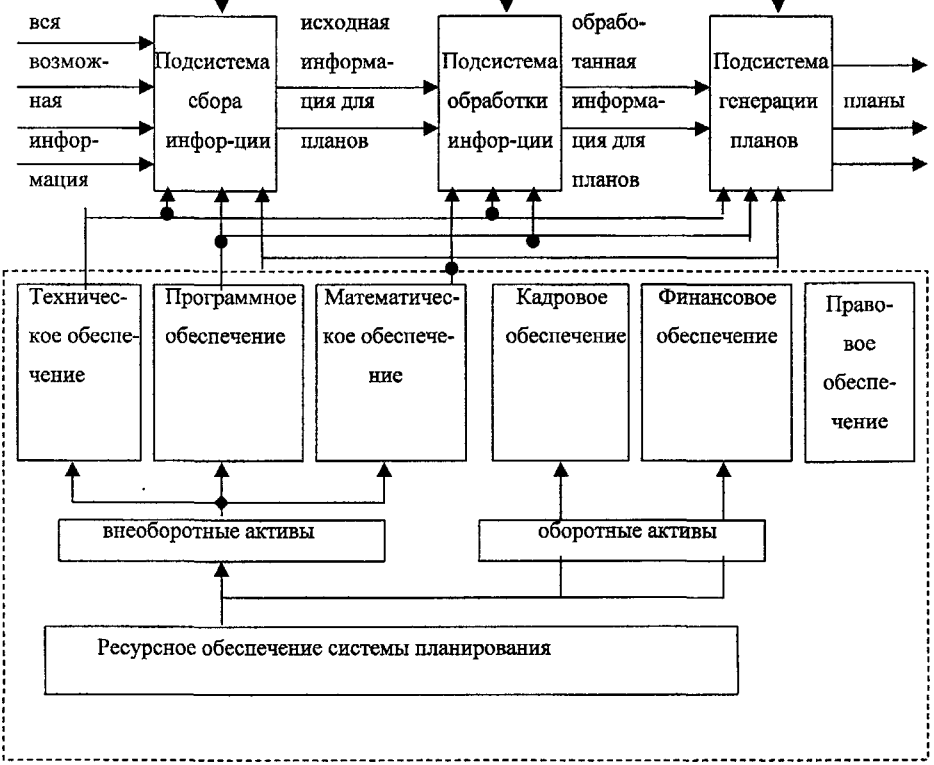

Рис 3. Функциональная схема системы планирования

Система планирования дистанции может быть представлена в следующем математическом виде:

$$P = f\{T, X, Y, Z, F, L\}, \quad (1)$$

где P - система планирования;

T - множество моментов времени t;

X - множество входных сигналов x;

Y - множество планов y;

Z - множество состояний z системы планирования;

F - оператор переходов, отражающий изменение состояния z системы планирования под действием внешних и внутренних факторов;

L - оператор выходов, описывающий механизм формирования плана y, как реакции системы планирования на внешние и внутренние факторы.

В соответствии с современными представлениями о планировании в организации, каждый новый этап деятельности любого предприятия должен начинаться с планирования и разработки комплексной программы (прогноза) или концепции развития, основных направлений деятельности, годового плана, бизнес-плана.

Для проведения анализа и совершенствования деятельности дистанции необходимо построить и использовать ее модель управления. С точки зрения современных взглядов моделирование представляет собой разработку модели деятельности организации с целью решения определенных задач, стоящих перед ее руководством.

При формировании обобщенной методики системного анализа для разработки основных направлений развития структурного подразделения железной дороги (дистанции) была разработана модель процесса планирования (рис. 4). Она является расширением организационно-функциональной модели и, в отличии от нее показывает взаимосвязи между функциями, последовательность их выполнения, а также материальные и информационные потоки, характерные для дистанции, что в свою очередь, делает возможным проведение более глубокого анализа и позволяет выявить узкие и неоптимальные участки процесса планирования включая разрывы в материальных потоках и информации.

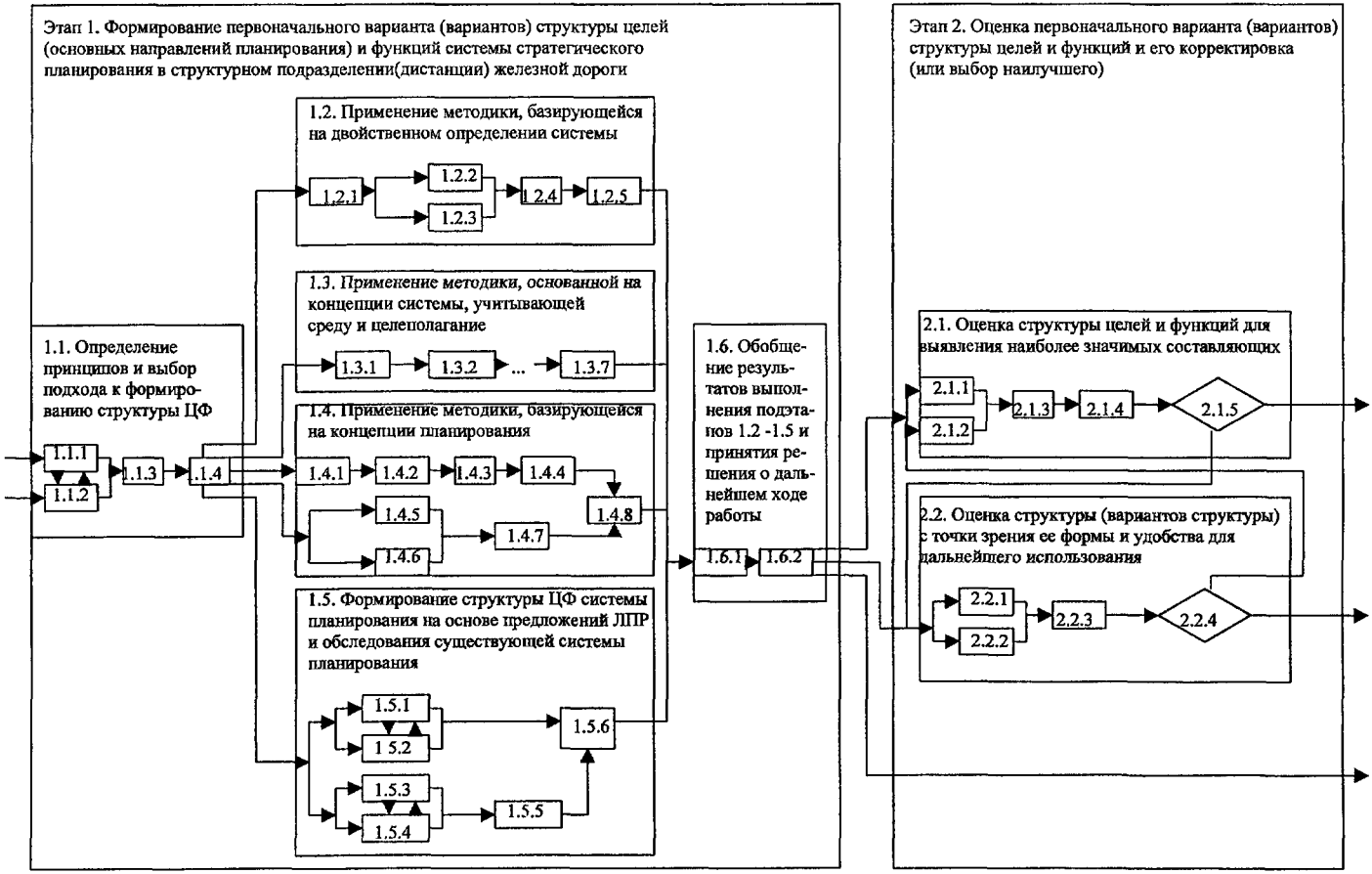

Рис. 4. Обобщенная методика системного анализа для разработки основных направлений развития и функций системы стратегического планирования структурного подразделения железной дороги (дистанции)

Разработанная процессная модель по своей сути является формализованным описанием деятельности дистанции и поэтому может быть использована в качестве регламента. Используемый здесь функционально-технологический подход (управленческий конвейер), группирует функции по процессам, т. е. последовательностям функций, объединенных в определенные технологические цепочки или по этапам принятия управленческих решений. Детализированные функции или операции, из которых складываются процессы планирования, закреплены за определенным отделом или службой. На этом этапе возникает возможность автоматизации, т. к. традиционные компьютерные программы поддерживают реализацию не функций, а процессов планирования. Благодаря такому подходу сохраняются связи функций с их исполнителями, что позволяет в дальнейшем получать отчеты с указанием инструментов выполнения процессов.

Проведенные исследования позволили обосновать состав и структуру системы планирования развития структурного подразделения (дистанции) в соответствии со схемой, представленной на рис. 5.

Концепция планирования базируется на ситуационном подходе к исследованию различных сценариев развития событий, что обеспечивает благоприятные возможности для формирования стратегии его поведения на рынке. Плановая деятельность на предприятии призвана обеспечить соответствие аналитических возможностей принятой системы планирования требованиям времени и способность решения самых разнообразных задач управления в условиях стратегических неожиданностей в поведении внешней среды.

В третьей главе "Внедрение разработок в практику управления структурным подразделением железной дороги (дистанцией) " предложены методические рекомендации по реализации системы планирования деятельности в структурном подразделении (дистанции) железной дороги. В частности:

1) была разработана матрица первичного стратегического анализа (рис. 6);
2) произведен количественный анализ, основанный на финансовом анализе;
3) проведено маркетинговое исследование рыночного окружения дистанции и мониторинг внешней среды.

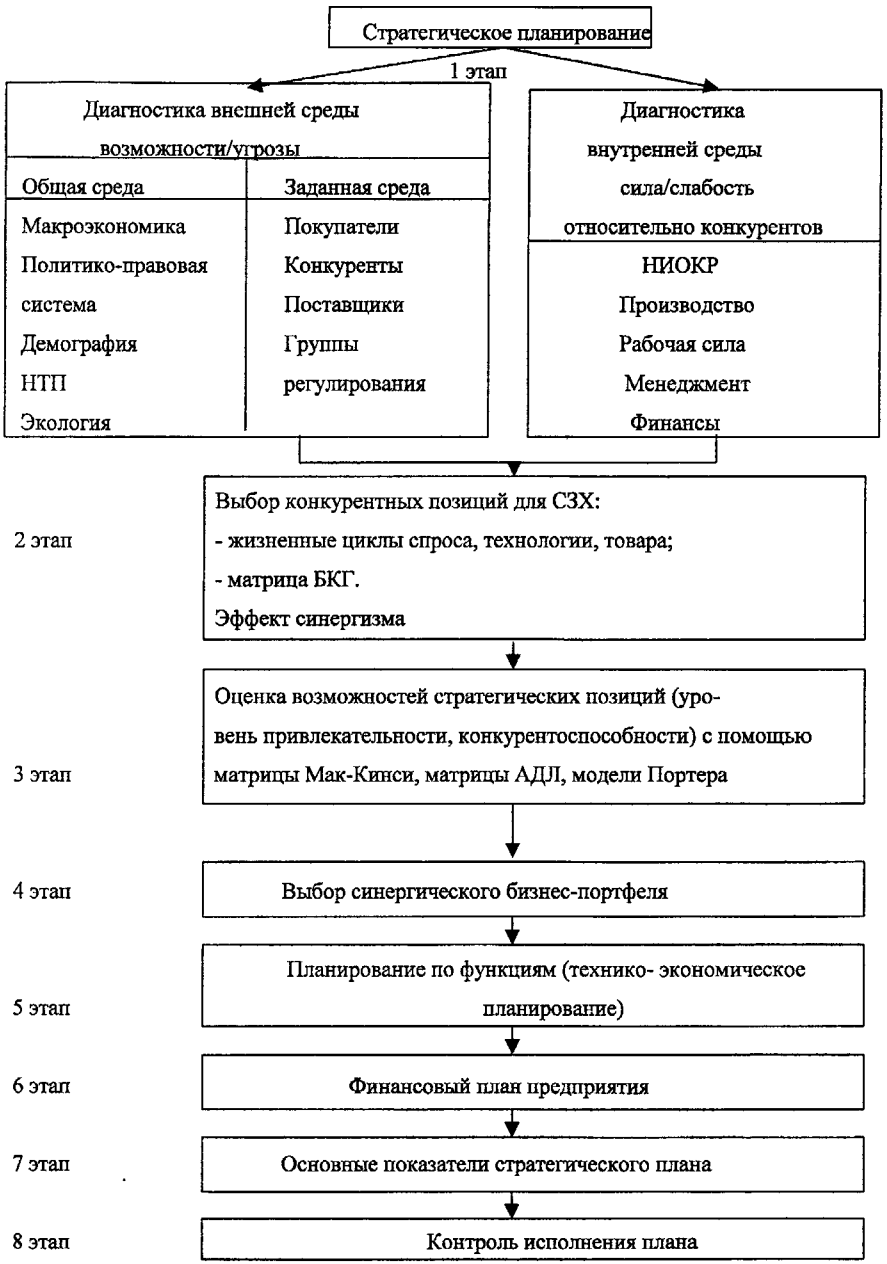

Рис. 5. Алгоритм процесса планирования развития структурного подразделения железной дороги (дистанции)

Возможности	Сильные стороны
1. Увеличение грузооборота в регионе 2. Включение региона в международный транспортный коридор 3. Рост объемов производства предприятий города 4. Рост внешнеэкономических связей региона и ПФО 5. Повышение квалификации персонала и развитие совмещения профессий 6. Комплексная механизация производства на транспорте 7. Интеграция с другими видами транспорта (автомобильный, речной, авиа)	1. Географическое положение (практически в центре города) 2. Большой выбор складских помещений 3. Диверсифицированная продукция 4. Квалифицированный персонал, заинтересованный в рабочем месте 5. Социальный пакет 6. Наличие возможных клиентов в районе тяготения 7. Стабильная клиентская база, хорошая деловая репутация среди клиентов
Угрозы	**Слабые стороны**
1. Рост железнодорожных тарифов 2. Конкуренция со стороны автоперевозчиков 3. Конкуренция со стороны ОАО "Промжелдортранс" 4. Конкуренция со стороны компаний-операторов 5. Падение уровня производства в регионе 6. Использование предприятиями своих подъездных путей 7. Осуществление погрузочно-разгрузочных работ силами промышленных предприятий	1. Изношенные погрузочно-разгрузочные механизмы 2. Отсутствие управления предприятием на современном уровне 3. Плохие подъездные пути для автотранспорта 4. Недостаточная суммарная площадь складов и отсутствие вспомогательных приспособлений для обслуживания клиентов с нестандартными грузами 5. Недостаточная квалификация и численность персонала 6. Ограничения по заработной плате со стороны вышестоящей организации 7. Перебои с поставками электроэнергии

Рис. 6. Матрица анализа внутренней среды дистанции (SWOT-анализ)

Одним из основных направлений повышения эффективности системы планирования является совершенствование методики ее применения в конкретных условиях дистанции. Для построения математических моделей эффективности системы планирования дистанции необходимо знать законы распределения ряда параметров, характеризующих ее использование. Важнейшим из них является время, которое затрачивается на сбор и анализ данных для планирования.

В диссертации ставилась задача в результате исследования сформулировать концепцию системы планирования, определить ее состав и структуру. Продолжая эту работу удалось в процессе создания разработать процессную модель системы планирования и приступить к созданию усовершенствованной системы планирования в структурном подразделении. Однако при оценке эффективности системы планирования на стадиях научных исследований в процессе ее создания неизбежно приходится иметь дело с неполнотой и неточностью используемой экономической и технико-экономической информации. Поэтому система планирования может быть адекватно исследована лишь на основе реализации системного подхода, который в качестве оценки экономических и организационных систем использует критерий эффективности.

Учет неполноты и недостаточной достоверности исходной информации вносят ряд особенностей в расчеты по оценке эффективности системы планирования, которые могут быть сведены к следующему:

- отсутствие, как правило, единственного решения, наиболее выгодного при всех возможных условиях использования системы планирования;

- многоэтапный характер процесса планирования и использования системы планирования и корректировка решений по мере появления новой полезной информации;

- необходимость учета составляющих затрат и эффектов, связанных с рациональным использованием информации и адаптацией рассматриваемых вариантов системы планирования к различным условиям их функционирования;

- отсутствие единственного обоснованного критерия оптимальности и объективная неизбежность применения эвристических соображений (метода экспертных оценок) на одной или нескольких стадиях процесса анализа и принятия решений.

В указанных условиях, когда ряд параметров может изменяться в существенных пределах, причем вероятностные характеристики их изменения неизвестны или не существуют, достаточно успешно применяется ряд критериев. Например, критерий Вальда (минимальных затрат) или критерий Сэвиджа (минимального риска). На основе этих критериев строятся модификации.

Используя метод среднего или минимального риска было проведено сравнение трех различных вариантов системы планирования. На выбор решения допускалось влияние неопределенности следующих исходных данных:

- трудоемкость процедуры планирования может возрасти на 30%; (вариант 1)
- заработная плата персонала может быть повышена на 50%; (вариант 2)
- расходы на поддержание системы планирования могут возрасти на 20% (вариант 3)

Задача состояла в том, чтобы для каждого сочетания найти экономический риск в случае принятия варианта, отличного от оптимального

$$\lambda_{ij} = \left[\left(З_{ij} - З_{\min}\right) / З_{i\min}\right] \times 100\%, \qquad (2)$$

где,

λij – размер экономического риска, руб.

$З_{ij}$ - приведенные затраты по j-му варианту при i-м сочетании исходных данных, руб./руб.;

$З_{i\ min}$ - приведенные затраты по варианту, оптимальному при i-м сочетании исходных данных, руб./руб.

Затем выбираем вариант с минимальным значением среднего экономического риска

$$\lambda_i = \sum_{J=I}^{N} \lambda_{ij} / N_{min} \qquad (3)$$

где N - количество вариантов вероятных сочетаний исходных данных.

Проведенный экспериментальный анализ показал, что первое и второе условия совпадают, а поэтому подлежат рассмотрению, помимо исходного нулевого уровня, сочетания первого, третьего и четвертого факторов. Значения приведенных затрат по вариантам 1, 2, 3 для различных сочетаний (0, 1, 2, 3,) представлены в табл. 1, причем сочетание 003 означает, что условия 1 и 2 не выполняются, а условие 3 - выполняется.

Таблица 1

Приведенные затраты при сочетании исходных данных, тыс. руб.

Варианты	Приведенные затраты при сочетании исходных данных							
	000	003	020	100	123	120	023	103
1	1499	1723	1555	1578	1858	1634	1746	1802
2	1567	1678	1623	1656	1947	1723	1846	1880
3	1477	1768	1522	1567	1858	1656	1790	1768

Значения экономического риска для указанных условий приведены в табл. 2, из которой видно, что наименьшее значение среднего экономического риска получается для вариантов 1 и 3. Окончательный выбор варианта 1 или 3 можно сделать по результатам анализа технико-экономических показателей каждого из них. Аналогично решается задача по критерию минимаксного риска. В данном случае вариант 1 характеризуется наименьшим значением наибольшего риска, вариант 3 ему значительно уступает. Наихудшим вариантом по наибольшему риску является вариант 2.

Выявлены источники экономической эффективности внедрения разработок и сформулирован перечень критериальных показателей: увеличение доходов структурного подразделения, повышение производительности труда и фондоотдачи, повышение прибыли.

Таблица 2

Значения экономического риска при сочетании исходных данных

Варианты	Значения экономического риска при сочетании исходных данных								
	000	004	030	034	100	134	130	104	Ср. величина
1	1,81	3,05	2,49	0,0	0,79	0,0	0,0	2,15	1,27
2	6,89	0,0	7,46	6,55	6,55	5,42	6,22	7,12	5,77
3	0,0	5,99	0,0	2,94	0,0	0,0	1,58	0,0	1,31

Расчет экономической эффективности производился на основе сопоставления базисных экономических показателей 2002 года и прогнозируемых показателей на 2005 год по Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденным Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999 г. Ожидаемый экономический эффект составит 1,68 млн. руб. в год для Куйбышевской железной дороги.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации, направленные на совершенствование стратегического планирования структурного подразделения (дистанции).

3. Выводы и предложения

1. Анализ научных исследований в области планирования позволил декомпозировать существующую в настоящее время систему планирования как объект и как процесс. На этой основе была предложена методика формирования системы планирования предприятия, которая позволяет организовать систему планирования наиболее приближенную к условиям работы предприятия.

2. Исследования в области планирования развития хозяйственной практики позволили установить, что концепция планирования развития структурного подразделения железной дороги (дистанции) в период реформирования железнодорожного транспорта разработана недостаточно.

3. Исследования систем планирования ряда структурных подразделений Куйбышевской железной дороги показали различные процедуры механизмы реализации функций планирования развития организации в системе управления. С учетом выявленных предпосылок была разработана обобщенная методика системного анализа целей и функций системы планирования развития структурного подразделения железной дороги (дистанции).

4. Проведенные исследования позволили создать методику организации планирования развития структурного подразделения железной дороги (дистанции): обосновать состав и структуру системы стратегического планирования и сформировать задание положения о стратегическом планировании в дистанции. Составлено распределение функций стратегического планирования между подразделениями дистанции.

5. В ходе исследований автором систематизированы требования к информационному обеспечению системы планирования структурного подразделения (дистанции) железной дороги. В диссертации рассмотрено влияние фактора неопределенности на эффективность системы планирования на этапе разработки и обосновано ее практическое применение.

По теме диссертации опубликованы следующие работы

1. Жаркова Н.Ю. Важность планирования работы предприятий в современных условиях // Межвузовский сборник научных трудов "Повышение эффективности работы предприятий в современных условиях". Выпуск 15. – Самара: СамИИТ, 1998. - с. 14-17.
2. Жаркова Н.Ю. Управление и планирование на предприятиях в условиях экономического кризиса // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции "Региональные и межотраслевые проблемы рынка и его инфраструктуры". Ч.1 - Пенза, 1998. - с. 89 - 92.
3. Жаркова Н.Ю. Проблемы планирования на железнодорожном транспорте // Материалы международной научно-практической конференции "Социально-экономические проблемы развития транспорта регионов". - Ростов-на-Дону: РГУПС,1999. - с. 17.
4. Жаркова Н.Ю. Стратегическое планирование на железнодорожном транспорте // Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Выпуск 2. – Самара: СамИИТ, 1999. - с. 23-25.
5. Жаркова Н.Ю. Системно-структурное представление процессной модели стратегического планирования в дистанции погрузочно-разгрузочных работ // Сборник научных трудов с международным участием "Экономические и социальные проблемы транспортного комплекса в современных условиях". Выпуск 22. – Самара: СамИИТ, 2001. - с. 34-36.
6. Жаркова Н.Ю., Зуев Н.Г., Павлович В.Е. Согласование групповых решений при реструктуризации логистического предприятия // Сборник материалов всероссийской научно-практической конференции "Теория и практика реструктуризации предприятий". – Пенза: ПДЗ, 2001. - с. 69-70.
7. Жаркова Н.Ю. Методика распределения клиентов железной дороги. Рег. № 73200100045 // Информационный бюллетень. Идеи. Гипотезы. Решения. – Москва: ВНТИЦ, 2001. - № 2. - с. 4.

8. Жаркова Н.Ю. Методика организации стратегического планирования в дистанции погрузочно-разгрузочных работ железной дороги. Рег. № 73200100046 // Информационный бюллетень. Идеи. Гипотезы. Решения. – Москва: ВНТИЦ, 2001. - № 2. - с. 4-5.
9. Жаркова Н.Ю. Модель оперативно-производственного планирования в дистанции погрузочно-разгрузочных работ // Сборник научных трудов студентов, аспирантов и молодых ученых. Выпуск 3. – Самара: СамИИТ, 2001. - с. 128-130.
10. Жаркова Н.Ю. Декомпозиция системы планирования на железнодорожном транспорте // Сборник научных трудов с международным участием "Экономические и социальные проблемы транспортного комплекса в современных условиях". Выпуск 24. Часть 2, - Самара: СамГАПС, 2002. - с. 16-17.
11. Жаркова Н.Ю., Зуев Н.Г., Павлович В.Е. Предпосылки организации системы стратегического планирования в дистанции Мч // Сборник научных трудов с международным участием "Экономические и социальные проблемы транспортного комплекса в современных условиях". Выпуск 24. Часть 2, - Самара: СамГАПС, 2002. - с. 149-152.

Подписано в печать 12.05.03. Тираж 120 экз.
Формат 90х60/16. Объем 1,0 усл. печ. л.

Отпечатано в копи-центре
Нижегородского института менеджмента и бизнеса

Лицензия ИД № 05573 от 9 августа 2001 г.

Лицензия ПД № 18-0094 от 28 апреля 2001 г.

603006, ул. Ванеева, д.1а, Нижний Новгород
(8312) 35-94-33

2003-A
9587

.9587