

5 Исполнение консолидированного бюджета Республики Беларусь [Электронный ресурс] : офиц. сайт М-ва финансов Респ. Беларусь. – Режим доступа : http://www.minfin.gov.by/ru/budget_execution/legislative_acts/. – Дата доступа : 21.09.2018.

6 Теория и практика управления ценами : учебное пособие / Т. Г. Евдокимова [и др.] ; под общ. ред. Т. Г. Евдокимовой. – СПб. : Нева : НеваЭкономикс, 2004. – 206 с.

7 Юрик, В. В. Количественный анализ и направления совершенствования импортного таможенного тарифа Беларуси / В. В. Юрик, С. В. Насута // Белорусский экономический журнал. – 2008. – № 2. – С. 82–93.

O. PUTSIATA

Belarusian State University of Transport

Y. SHAMOLOVA

Gomel customs

MECHANISM OF SINGLE CUSTOMS-TARIFF REGULATION IN THE EAEU: ANALYSIS OF PRACTICE AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

The article discusses the theoretical aspects of the formation of a single mechanism of customs and tariff regulation in the EAEU, presents an assessment of its effectiveness and identifies the main areas for improvement, taking into account criteria for ensuring economic security, on the example of the position of the Republic of Belarus as a state party to regional economic integration.

Получено 14.10.2019

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 12. Гомель, 2019**

УДК 656.073.431.3

А. А. САФРОНОВА, д-р экон. наук, профессор

Московский государственный технический университет им. Н. Э. Баумана

П. В. КУРЕНКОВ, д-р экон. наук, профессор

А. И. МУРАВЬЕВА

С. Е. НИКИТАЕВ

Г. А. ЗАХАРОВ

Российский университет транспорта (МИИТ)

СОСТАВЛЯЮЩИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВКАМИ ДРАГОЦЕННЫХ МЕТАЛЛОВ

Показана роль процессов планирования и осуществления закупок, а также контроля в системе управления цепями поставок. Это показано на примере компании ПАО «Высочайший» посредством системы S&OP-модели с использованием разработанных ранее концепций, стратегий и методик, разработанных авторами ранее.

Планирование и выбор схем поставок драгоценных металлов необходимо разобрать на примере ПАО «Высочайший» (GV Gold) – динамично развивающейся компании с высоким уровнем эффективности производства – входящую в ТОП-10 ведущих золотодобывающих предприятий России. По итогам 2017 года компанией произведено 225 тыс. унций золота. Компания обладает сбалансированным портфелем производственных и геологоразведочных лицензий.

ПАО «Высочайший» помимо остальных имеет три ключевых разработанных проекта: Иркутский проект, Тарынский проект, Алданский проект.

Процессы планирования и осуществления закупок/поставок и контроля логистических цепей осуществляется посредством системы S&OP-модели с использованием концепций и стратегий, а также методик, опубликованных в работах авторов.

Данная информационная система с учетом специфических особенностей золотодобывающей отрасли представлена на рынке следующими поставщиками: SAP, Oracle, Manugistics Inc., JDA Software, Manhattan Associates, Tools Group. Необходимо отметить, что все поставщики поставляют продукты, учитывающие отраслевую специфику золотодобывающих компаний. Однако компании должны осуществлять выбор, исходя, в первую очередь, из возможностей интеграции новых информационных модулей с уже существующими системами, и конечно же учитывать ценовую политику поставщиков продуктов.

Общие затраты на внедрение и обучение модуля S&OP, позволяющие планировать и повышать эффективность действия существующих цепей поставок компании ПАО «Высочайший», составят 11 973 тыс. руб.

При этом по данным анализа внедрение данного модуля позволит компании ПАО «Высочайший» достичь следующих результатов:

- сокращение затрат материально-технического снабжения;
- повышение оборачиваемости МТР;
- сокращение затрат транспортно-складского обеспечения;
- сокращение таможенных расходов;
- повышение точности планирования (прогноза) от 18 до 25 %;
- увеличение выручки от продаж от 10 до 15 %;
- сокращение времени поставки: от 10 до 50 %;
- сокращение объемов запасов от 18 до 46 %;
- повышение производительности от 30 до 45 %.

Помимо прочего для оптимизации процесса планирования цепей поставок ПАО «Высочайший» потребуются введение дополнительных рабочих мест в центральном звене логистической системы компании в Иркутской бизнес-единице, проектной группы, а также обучение пользованию модуля S&OP.

Для решения подобного рода проблем нами было рекомендовано следующие мероприятия: внедрение информационного модуля планирования спроса и продаж S&OP, позволяющего планировать деятельность организа-

ции на каждом этапе, упорядочивать процессы цепей поставок, оптимизировать их, сокращать потери/простои, повышать эффективность деятельности компании, а также создать централизованный логистический центр в Иркутской бизнес-единице ПАО «Высочайший» для повышения эффективности логистических цепей.

Также нас интересует построение логистических потоков в компании ПАО «Высочайший». Основными логистическим потоками являются: материальные потоки компании, куда входят готовая продукция, руда, СТС (собственные транспортные средства), ТСМП (транспортные средства международных компаний), топливо, реагенты, оборудование и прочее; финансовые потоки, куда входят денежные средства, денежные трансферы, кредиты, займы, дебиторская задолженность, электронные платежи и прочее; информационные потоки (запросы, сообщения, почта, счета, счета-фактуры, документы на поставку, транспортные накладные, таможенные декларации и прочее).

Одним из самых важных звеньев цепей поставок компании является материально-техническое обеспечение. Для обеспечения предприятия своевременными поставками материально-технических ресурсов (МТР) необходимо выстраивать эффективное взаимодействие компании с внешними поставщиками.

После некоторых закупочных операций вся информация размещается на интернет-сайте, тогда в работу включается блок материально-технического снабжения (МТС), который должен проинформировать всех потенциальных поставщиков о начале тендерной работы по закупкам МТР.

Наиболее капиталоемкие номенклатуры, такие как нефтепродукты, оборудование, металлопродукция занимают порядка 75 % в денежном выражении всего объема закупок МТР. Оставшиеся 25 % МТР закупаются бизнес-единицами ПАО «Высочайший» самостоятельно.

Стоит заметить, что номенклатура наиболее сложного технологического оборудования, транспорта и т.д. закупается за рубежом, а стандартные материалы и оборудование компания закупает у российских поставщиков.

В связи с отсутствием систематизации и планирования в процессе закупок МТР и товарно-материальных ценностей (ТМЦ), оптимизировать план их закупок достаточно сложно. Одной из причин является тот факт, что функции закупок выполняются одновременно несколькими подразделениями, имея низкий уровень согласованности между собой. При закупке МТР не всегда учитываются запасы на складах.

Анализ деятельности компании ПАО «Высочайший» показал, что в компании существуют некоторые «узкие» места в планировании поставок, а именно [3]:

- отсутствие интеграции и кооперации контрагентов в цепи поставок и отсутствия совместного планирования;
- межфункциональная и межорганизационная несогласованность;

- сложная структура управления и сложная организационная структура;
- отсутствие централизованного планирования транспортно-логистической деятельности бизнес-единиц ПАО «Высочайший».

Целью исследования стало внедрение методики планирования цепи поставок компании ПАО «Высочайший». Для успешного осуществления данной цели необходимо соблюдение некоторых условий:

- 1) достоверное прогнозирование цены, спроса на продукцию, продаж компании, где прогноз цены является определяющим моментом и фактически определяет выручку компании;
- 2) достоверное прогнозирование производственных и добывающих мощностей компании;
- 3) соответствие плана продаж продукции плану основной деятельности компании;
- 4) мотивация сотрудников компании.

Процесс внедрения новой системы планирования сложен и трудоемок, поэтому проводится он должен с тщательнейшей подготовкой в несколько этапов, рассмотрим их:

Фаза 1 – Подготовительные работы:

- 1) обоснование внедрения новой системы планирования;
- 2) создание проектной группы;
- 3) обучение проектной группы;
- 4) разработка плана модернизации информационно-аналитической системы;
- 5) формирование пакета данных.

Фаза 2 – Осуществление стратегического анализа и планирование цены и спроса, геологоразведки, добычи, производства, логистики, финансовое.

Фаза 3 – Внедрение:

- 1) разработка корпоративной политики процесса интегрированного планирования;
- 2) внедрение процесса интегрированного планирования;
- 3) внедрение процесса контроля и оценки эффективности;
- 4) устранение ошибок.

Вся процедура внедрения новой системы планирования должна быть произведена за 12 месяцев. Первая фаза должна занять 1–3 месяца, вторая фаза 3 месяца и третья фаза от 5–7 месяцев.

Рассмотрим более детально стадию создания новой системы планирования, приведенную в таблице 1.

Результатом последнего планирования является консолидированный план продаж и операций, в который включены основные функциональные планы ПАО «Высочайший», а именно: прогноз цены и план спроса, планы геологоразведки, добычи, производства, план НИОКР, план логистики (план материально-технического обеспечения, план транспортно-складского обеспечения), финансовый план.

Таблица 1 – Процесс стратегического планирования компании ПАО «Высочайший»

| Этап планирования | Содержание этапа планирования |
|--|---|
| Процесс стратегического анализа и формирования плана стратегического развития ПАО «Высочайший» | 1) На основе аналитической информации о внешней и внутренней среде компании осуществляется прогноз цены и спроса на продукцию. 2) Из разработанных альтернатив, выбирается оптимальный вариант функциональной стратегии. 3) Разработка среднесрочного плана на 18–24 месяца |
| Процесс прогнозирования цены реализации золота и планирования спроса | Определение прогноза спроса на год. Данный этап осуществляется с привлечением сторонних консалтинговых и маркетинговых агентств, крупных клиентов компании, а также аналитики продаж компании за прошедшие периоды |
| Планирование НИОКР | Разработка новых подходов в области геологоразведки (к примеру, разработка новых геолого-минералогических исследований первичных руд |
| Планирование основной деятельности | Операционное планирование по геологоразведке, добыче и производству золота; тактическое планирование по геологоразведке, добыче и производству золота |
| Утверждение итоговых планов | 1) Консолидация и утверждение плана продаж и операций. 2) Согласование тактического и стратегического уровней планирования |

Новая схема работы транспортно-логистической системы и направление логистических потоков показаны на рисунке 2.

Разработка новой системы планирования потребовало проведения анализа, в результате которого были выявлены такие проблемы:

- отсутствие систематизации в процессе осуществления закупок МТР;
- сложность систематизации плана закупок МТР, поскольку функция закупок выполняется несколькими подразделениями одновременно;
- низкий уровень согласованности между подразделениями;
- при закупке МТР не всегда учитываются запасы на складах;
- некоторые запасы МТР превышают реальное потребление;
- часть ТМЦ становится невостребованным и неликвидным. При этом невостребованный и неликвидный ТМЦ не всегда быстро удаляется со складских помещений и открытых площадок, а продолжает храниться, занимая тем самым полезную площадь хранения для поступающих МТР;
- другие наиболее оборачиваемые виды МТР закупаются в недостаточном объеме, который должен покрывать потребность.

Для решения подобного рода проблем были рекомендованы следующие мероприятия: внедрение информационного модуля планирования спроса и

продаж S&OP, позволяющего планировать деятельность организации на каждом этапе, упорядочивать процессы цепей поставок, оптимизировать их, сокращать потери/простои, повышать эффективность деятельности компании, а также создать централизованный логистический центр в Иркутской бизнес-единице ПАО «Высочайший» для повышения эффективности логистических цепей.

Для повышения эффективности планирования и выбора схем поставок драгоценных металлов необходимо подробное изучение методических подходов, изложенных в работах [1–2, 4].

На основе внедрения разработанных мероприятий по нашим прогнозам прирост выручки компании должен составить не менее 1,36 млрд руб., а также помимо прочего позволит повысить качественные и количественные показатели деятельности компании: сократить затраты материально-технического снабжения; повысить оборачиваемость МТР; сократить затраты на транспортно-складское обеспечение; сократить таможенные расходы; повысить точность планирования; сократить объемы запасов; повысить производительность компании; сократить время поставки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Куренков, П. В.** Логистический подход к управлению грузопотоками / П. В. Куренков // Железнодорожный транспорт. – 1997. – № 3. – С. 13–15.

2 **Куренков, П. В.** Взаимодействие грузовладельца с причастными подразделениями при экспортно-импортных железнодорожных перевозках через морские порты / П. В. Куренков, А. Ф. Котляренко // Бюллетень транспортной информации. – 1997. – № 6. – С. 34–38.

3 **Новикова, А. Ю.** Совершенствование планирования в цепях поставок вертикально-интегрированных компаний (на примере компаний золотодобывающей промышленности) : дис. ... канд. экон. наук / А. Ю. Новикова. – М. : НИУ ВШЭ, 2017.

4 **Елисеев, С. Ю.** Стратегия логистического управления внешнеторговыми перевозками / С. Ю. Елисеев, А. Ф. Котляренко, П. В. Куренков // Транспорт: наука, техника, управление – СПб. : ОИ / ВИНТИ. – 2004. – № 3. – С. 26–35.

5 **Липатова, О. В.** Комплексный подход к оценке эффективности функционирования логистических систем / О. В. Липатова, С. Л. Шатров // Современные концепции развития транспорта и логистики в Республике Беларусь. – Минск, 2014. – С. 208–213.

6 Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / В. Г. Гизатуллина [и др.] ; под общ. ред. В. Г. Гизатуллиной, Д. А. Панкова. – Гомель : БелГУТ, 2008. – 368 с.

A. SAFRONOVA, *Grand PhD, Professor*
Bauman Moscow State Technical University
P. KURENKOV, *Grand PhD, Professor*
A. MURAV'YEVA
S. NIKITAEV
G. ZAKHAROV
Russian University of Transport (MIIT)

ESTIMATED COMPONENT OF PRECIOUS METALS SUPPLY MANAGEMENT

The role of the processes of planning of procurement, as well as control in the supply chain management system is shown. This is illustrated by the example of PJSC «Vysochaishy» by means of the S & OP model system using previously produced concepts, strategies and techniques developed by the authors earlier.

Получено 25.09.2019

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 12. Гомель, 2019**

УДК 656.62:339.138

Г. В. ФРОЛЕНКОВА

Белорусский государственный университет транспорта

АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МАРКЕТИНГА И ЛОГИСТИКИ

Рассмотрены актуальные вопросы взаимодействия маркетинга и логистики. В частности, приведена сравнительная характеристика, рассмотрены параметры взаимодействия, а также обозначены возможные стратегии продвижения товаров/услуг с применением логистического подхода.

Маркетинг и логистика тесно взаимосвязаны в процессе удовлетворения запросов потребителей при оптимальных затратах. Основополагающими являются функции маркетинга, который отвечает на вопрос «что необходимо?»; функции логистики отвечают на вопрос «как это сделать?». Маркетинг и логистика равнозначно участвуют в системе реализации продукции промышленных предприятий.

Маркетинг был востребован на практике в связи с возникшими трудностями в сбыте товаров исторически в более ранний период, чем логистика. В 1940–60-х годах для выживания предприятий в послевоенный период в