

ровать их работу, и, при необходимости, изменять значение критериев и оценок в его рейтинговой карте.

Разработка методики рейтинговой оценки поставщиков, включающей систему показателей, технологию формирования рейтинговой оценки и принятия решений по выбору поставщиков, позволят повысить эффективность деятельности снабженческих решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Гизатуллина, В. Г.** Управление затратами на железнодорожном транспорте : [монография] / В. Г. Гизатуллина, О. В. Липатова. – Гомель : БелГУТ, 2008. – 352 с.

2 **Липатова, О. В.** Развитие методики анализа материальных ресурсов в организациях, осуществляющих снабженческо-заготовительную деятельность / О. В. Липатова // Рынок транспортных услуг (проблемы повышения эффективности) : междунар. сб. науч. тр. – Гомель : БелГУТ, 2011. – Вып. 4. – С. 83–92.

3 **Шатров, С. Л.** Процессный контроль в организациях железнодорожного транспорта / С. Л. Шатров // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2018. – № 13. – С. 123–126.

*O. LIPATOVA, PhD, Associate Professor, T. CHUYASOVA
Belarusian State University of Transport*

RATING ASSESSMENT OF SUPPLIERS IN THE PROCESS MANAGEMENT SYSTEM OF THE RAILWAY MATERIAL AND TECHNICAL SUPPORT

The technique of rating assessment of suppliers in the system of logistics of the railway, approaches to substantiation and selection of assessment criteria, technology of formation of the rating assessment and decision-making are considered.

Получено 19.04.2023

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 16. Гомель, 2023**

УДК 656.2:658.7.004.69

А. В. МИТРЕНКОВА

Белорусский государственный университет транспорта

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ПЛАНИРОВАНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В УСЛОВИЯХ РЕОРГАНИЗАЦИИ ОТРАСЛИ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Рассмотрена проблема больших сроков поставки материально-технических ресурсов для снабжения предприятий отрасли железнодорожного транспорта в условиях ее реорганизации.

В условиях современного развития экономики Республики Беларусь большую роль играет обеспеченность ее производства перевозками, в первую очередь железнодорожными и автомобильными. Исходя из этого будет важным использовать опыт совершенствования материальной базы в организации такого вида перевозок, позволяющих нарастить объем транспортных услуг. Актуальность изучения состоит в том, что оно дает возможность проанализировать проблемы в развитии материального обеспечения транспорта, выделить основные пути их решения, определить направления в развитии материальной базы, отметить уровень эффективности тех или иных решений органов власти.

Система материально-технического обеспечения (далее – МТО) последние десятилетия претерпела кардинальные изменения, вызванные в первую очередь трансформацией методов управления экономикой страны – переходом от административно-командных к рыночным методам управления. Процесс организации системы МТО на железнодорожном транспорте протекал волнообразно от повсеместной централизации в период плановой экономики к частичной децентрализации в середине 90-х гг. XX в. В настоящее время создана вертикально интегрированная структура управления материально-техническим обеспечением, структурные подразделения которой обеспечивают материальными ресурсами и железную дорогу.

Динамичность процесса организации МТО железной дороги объясняется ее зависимостью от большого числа факторов, обуславливающих изменения современных тенденций в области управления хозяйственными процессами. В системе обеспечения материальными ресурсами железных дорог сложилось несколько различных направлений в выделении функций управления. МТО участвует в реализации почти всех производственных процессов железнодорожного транспорта и через них – в осуществлении всех целей железнодорожного транспорта. Быстро изменяющаяся экономическая обстановка и переход на новые условия материально-технического обеспечения, предусмотренный последними нормативными документами, не меняя состава функций, изменяет содержание работ, необходимых для их выполнения.

Зарубежный опыт совершенствования железнодорожного транспорта слабо применим в наших условиях. Западные технологии МТО ориентированы на условия развитой рыночной экономики, которых пока нет в белорусской действительности, поэтому их внедрение приведет к резкому разрушению существующей системы снабжения. За рубежом также нет универсальной модели совершенствования, все модели различаются в зависимости от конкретных условий той или иной страны. Какой-либо завершенной модели МТО, соответствующей настоящему этапу совершенствования железнодорожного транспорта, также не существует.

Новая экономическая ситуация ставит перед предприятиями железнодорожного транспорта ряд задач, которые ранее не рассматривались. Среди

наиболее важных можно выделить необходимость оперативного принятия решений в конкурентной среде. На первый план текущего периода выходит вопрос разработки структуры управления и архитектуры бизнес-процессов, пронизывающих все уровни управления подразделениями компании – административный, технологический и экономический. Организация МТО при переходе к вертикально интегрированной системе управления на железнодорожном транспорте изменяет и архитектуру бизнес-процессов, и объем управленческой информации, формируемой на каждом этапе механизма снабжения железных дорог. Кроме того, она предполагает научно-методический подход к взаимосвязям между структурными подразделениями и представлению хозяйствующего субъекта как системы (бизнес-единицы).

На железной дороге процесс перевозки напрямую зависит от исправной инфраструктуры и подвижного состава, которые должны содержаться с соблюдением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта в техническом состоянии, отвечающих требованиям соответствующих нормативно-правовых актов, стандартов, правил и технических норм. Для ремонта железнодорожной инфраструктуры и подвижного состава приобретаются значительные объемы материалов и запасных частей, номенклатура которых насчитывает тысячи наименований. Планирование и закупка товарно-материальных ценностей (далее – ТМЦ) требует грамотного управления по следующим причинам:

- наличие запасов материалов, запасных частей и топливно-энергетических ресурсов является объективной предпосылкой нормальной работы структурных подразделений, которые обеспечивают своевременный перевозочный процесс;

- создание и содержание запасов материальных ресурсов связано с временным отвлечением из хозяйственного оборота значительных денежных средств, снижением их оборачиваемости и ухудшением общих финансовых показателей;

- должна быть сформирована система материально-технического обеспечения, которая бы была бы нацелена на складскую форму снабжения, представляющую собой отгрузку и отпуск материальных ресурсов структурным подразделениям непосредственно с базы снабжения.

Основной проблемой процесса материально-технического обеспечения является достаточно большой срок поставки материально-технических ресурсов. При централизованном снабжении объемы и номенклатуру необходимых поставок определяют работники материально-технического обеспечения – структурных подразделений отделений Белорусской железной дороги. На сегодняшний день каждое отделение Белорусской железной дороги формирует пакет заявок самостоятельно в обособленной информационной системе, согласовывая его с Управлением Белорусской железной дорогой. Работа производится в разных информационных полях, данные

которых не являются единообразными для всех. По этой причине увеличивается временной фактор. От момента принятия заявки до ее исполнения могут пройти месяцы. Поэтому четкое планирование и взаимодействие между Белорусской железной дорогой и потребителями должны быть отточенными как никогда [1].

Поэтому под устаревшей системой планирования МТО стоит понимать как отсутствие взаимодействия в режиме реального времени между потребителями и поставщиками, так и отсутствие доступа к полным и обновленным справочникам цен и номенклатуры товарно-материальных ценностей при формировании заявок на материально-технические ресурсы.

Следует отметить, что в настоящее время МТО совершается достаточно большое количество ошибок, на что оказывает отрицательное влияние человеческий фактор и отсутствие входного и выходного контроля за данными.

Причиной этого является несоответствие программного обеспечения ныне реализуемому бизнес-процессу. Система SAP ERP и другие программные средства, используемые для создания заявок и отслеживания деятельности по поставкам, тормозят процесс, затягивая документооборот и его согласование при принятии решений.

В связи с годовой системой заявок и систематическими задержками поставок возникают ситуации, когда к моменту поставки предприятие более не нуждается в заказанном материале, и данный материал становится неходовым, растут остатки запасов ТМЦ, отчего предприятие терпит издержки.

На данный момент действующие регламенты взаимодействия Белорусской железной дороги со структурными подразделениями с позиции современных подходов и принципов системы менеджмента качества имеют достаточно длительные сроки исполнения того или иного этапа материально-технического снабжения, что замедляет процесс оборота МТР и приводит к дополнительным расходам, которые необходимо оптимизировать [1].

Все системы МТО, действующие строго в централизованном порядке на период с 1920 по 1991 г., несмотря на неоднократно проводимые преобразования, имели схожие и существенные проблемы из-за сложных и многозвенных структур управления, в том числе и функционирующая на железнодорожном транспорте самостоятельная ведомственная система централизованного снабжения:

- структуры с большим числом подразделений и предприятий, выполняющих снабженческо-сбытовые функции, инертные. Медленно реагируют на текущие нужды подчиненных хозяйствующих субъектов;

- планирование потребности отличается излишней сложностью из-за чрезмерной централизации;

- предприятия, занятые в сфере обеспечения, дублируют работу друг друга;

– длительность принятия решений, зависимость линейных предприятий от многочисленных вышестоящих органов управления, постоянное обоснование планов и, как следствие, неритмичность поставок.

В 2008 г. система МТО на железнодорожном транспорте была подвергнута преобразованиям, что привело к созданию трехзвенной структуры управления, однако в настоящее время ее функционирование в полной мере не отвечает всем нуждам предприятий, что требует доработки организационно-экономического механизма и усиления контролируемости деятельности служб обеспечения на основе управления по центрам ответственности.

Применяемая на железнодорожном транспорте технология планирования материально-технического обеспечения в силу объективных причин требует значительной доработки и усовершенствования, особенно в информационно-экономическом регулировании производственно-хозяйственной деятельности. Необходимо развитие центров финансовой ответственности (ЦФО) управления материально-техническим обеспечением, что даст возможность обобщать информацию о производимых каждым подразделением расходах за счет создания локальных планов, контроля их выполнения и реализации других задач.

Под материально-техническими ресурсами железнодорожного транспорта понимается совокупность видов топлива, запасных частей для подвижного состава, проката и других изделий из черных металлов, строительных материалов и изделий (балласт, цемент, железобетонные шпалы, брусья и конструкции), электротехнической продукции, различного оборудования и приборов, продукции деревообработки, специализированных изделий легкой промышленности, специальных жидкостей, горюче-смазочных материалов; а также их запасы, необходимые для обеспечения хозяйственной деятельности железной дороги. Вся совокупность материально-технических ресурсов делится на следующие основные группы:

- топливо (нефтепродукты и уголь);
- запасные части для подвижного состава;
- прокат и другие изделия из черных металлов;
- строительные материалы и изделия (балласт, цемент, железобетонные шпалы, брусья и конструкции).

На указанные товарные группы суммарно приходится свыше 3/4 общего стоимостного объема закупаемой промышленной продукции (без учета технических средств). Кроме этого, Белорусская железная дорога является крупным потребителем электротехнической продукции, различного оборудования и приборов, продукции деревообработки (в основном деревянных шпал и брусьев), специализированных изделий легкой промышленности и т. п.

Другой стратегически значимой товарной группой, имеющей ключевое значение для устойчивого материально-технического обеспечения Белорусской

железной дороги, является продукция нефтепереработки (дизельное топливо, топочный мазут, бензин и смазочные материалы), на долю которой приходится более 1/3 в общем стоимостном объеме закупок материальных ресурсов.

Процесс организации материально-технического снабжения планируется на следующий год в соответствии Положением о порядке выбора поставщика (подрядчика, исполнителя) при осуществлении государственных закупок на территории Республики Беларусь, утверждаемым Указом Президента Республики Беларусь от 04.01.2019 № 12Н «О государственных закупках», посредством доведения до подразделений предварительных показателей закупок МТР на предстоящий год, на основании которых подразделения-потребители формируют заявки на приобретение МТР и до 1 октября направляют их в Управление Белорусской железной дороги.

Существующая схема показала, что, учитывая нормативные сроки утверждения бюджетов затрат, корректировки потребностей в МТР и плана закупок по утвержденным лимитам, проведение конкурсных процедур, срывы во времени доставки ТМЦ до потребителей к установленному сроку неизбежны, что и подтверждается данными приведенных выше положений.

В связи с этим приходим к выводу о необходимости совершенствования данных процессов.

Закупки могут осуществляться с применением процедуры оформления конкурентного листа, процедуры запроса ценовых предложений, конкурсов, процедуры закупки из одного источника.

В случаях, предусмотренных Положением о порядке выбора поставщика (подрядчика, исполнителя), при ориентировочной стоимости закупки (исходя из годовой потребности, определенной в годовом плане закупок) применяются следующие процедуры закупок:

- при ориентировочной стоимости закупки от 30 до 1000 базовых величин – *процедура оформления конкурентного листа*;
- при ориентировочной стоимости закупки от 1000 до 8000 базовых величин – *процедура запроса ценовых предложений*;
- при ориентировочной стоимости закупки от 8000 базовых величин и более – *конкурсы*;
- при ориентировочной стоимости закупки от 30 базовых величин и более – *процедура закупки из одного источника*.

Конкурсы могут быть открытыми и закрытыми. Открытый и закрытый конкурсы могут быть двухэтапными.

Процедуры закупок проводятся заказчиком (организатором, уполномоченной организацией) и комиссией.

В целях устойчивого снабжения отделений Белорусской железной дороги запасными частями, материалами и эффективного использования денежных средств на приобретение материальных ресурсов и на основании приказов «Об утверждении Положения о системе материально-технического

снабжения на Белорусской железной дороге» от 05.03.2016 № 67Н и «О внесении изменений и дополнений в приказ от 05.03.2016 № 67Н» от 13.12.2019 № 336НЗ, а также для установления контроля за целевыми использованием средств сбалансированного с источниками финансирования плана материально-технического обеспечения, недопущения случаев содержания сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей и на основании приказа «О порядке учета и контроля за состоянием запасов товарно-материальных ценностей» от 27.08.2006 № 334Н необходимо:

- утверждать задание по поставке материально-технических ресурсов и лимиты финансирования для выполнения программы ремонта технических средств на следующий год через отделение дороги;

- осуществлять закупки материальных ценностей в первоочередном порядке для удовлетворения эксплуатационных нужд и выполнения мероприятий по повышению уровня безопасности движения и организации безаварийной работы;

- обеспечивать оборачиваемость товарно-материальных ценностей в пределах 35 суток, а также ежеквартально на заседаниях комиссий по производственным запасам анализировать положение дел с оборачиваемостью материальных ресурсов, принимать конкретные меры по выполнению установленного задания;

- предоставлять данные о производственных запасах с разбивкой, а также перечень неходововых и излишних для перераспределения и принятия решения по их реализации;

- начальнику ОМТС – осуществлять централизованные поставки материальных ресурсов предприятиям отделения со складов в объеме, не более месячной их потребности в соответствии с заданием по выполнению программы технических средств;

- конкурсено-ценовым комиссиям – осуществлять выбор поставщиков при централизованных закупках;

- закупку отечественных товарно-материальных ценностей осуществлять только у предприятий-изготовителей, исключая посредников.

В целях повышения эффективного расходования денежных средств при проведении закупок товаров (работ, услуг), приказом от 29.01.2007 № 35/П «О порядке закупок товаров (работ, услуг) для нужд железной дороги» создана конкурсено-ценовая комиссия в структурном подразделении ОМТС. Начальник ОМТС является ответственным за осуществление закупок материалов, запасных частей и других изделий по закрепленной номенклатуре для эксплуатационной деятельности отделения, с исполнением следующих функций от имени заказчика:

- 1) утверждение задания на закупку при проведении конкурсов, процедур запроса ценовых предложений, процедур закупки из одного источника;

- 2) утверждение графика проведения открытого конкурса;
- 3) утверждение конкурсных документов.

ОМТС на основании годовой потребности структурных подразделений и отделов отделения Белорусской железной дороги в материалах, запасных частях и других изделиях готовит общий годовой план закупок материалов, запасных частей и других изделий по закрепленной номенклатуре для включения в общий годовой план закупок, утверждаемый начальником отделения.

Конкурсно-ценовая комиссия Белорусской железной дороги осуществляет выбор поставщика (подрядчика, исполнителя) товаров (работ, услуг) исходя из годовой потребности, определенной для закупок материалов, запасных частей и других изделий по закрепленной номенклатуре – в годовом плане закупок.

На конкурсно-ценовую комиссию ОМТС возложено проведение следующих процедур закупок:

- оформления конкурентного листа (от 30 до 1 000 базовых величин);
- запроса ценовых предложений (от 1 000 до 8 000 базовых величин);
- конкурсов (от 8 000 базовых величин и более);
- закупки из одного источника (от 30 базовых величин и более);
- закупки в целях выбора оптимального поставщика (подрядчика, исполнителя) закупаемых товаров (работ, услуг).

Работа конкурсно-ценовой комиссии ОМТС РУП «Гомельское отделение Белорусской железной дороги» по вопросам приобретения товаров, работ и услуг проводится поэтапно.

Оригиналы протоколов заседания конкурсно-ценовой комиссии, копии технических заданий, заданий на закупку, справок о процедуре закупки и договоры хранятся у специалиста, ответственного за подготовку и проведение закупки. Копии протоколов заседания конкурсно-ценовой комиссии, оригиналы технических заданий, заданий на закупку, справок о процедуре закупки и договоры хранятся у инженера, ответственного за проведение закупки по данной группе материалов.

В условиях рыночной экономики производство должно ориентироваться на подвижный спрос, а значит, возможны изменения как в объеме, так и номенклатуре потребляемых ресурсов. Следовательно, расчеты перспективной потребности в материальных ресурсах не могут быть ни достаточно точными, ни окончательными. Организуя работу с поставщиками, необходимо осуществлять баланс между интенсивностью и колебаниями поставок, с одной стороны, и интенсивностью и колебаниями потребления этих поставок производством – с другой. Эти интенсивность и колебания могут носить как запланированный или прогнозируемый характер, так и быть случайными и непредсказуемыми.

В процессе разработки плана снабжения одной из важнейших задач является установление такой величины запасов, которая была бы достаточной для обеспечения процесса производства и в то же время минимальной.

Материально-технические ресурсы используются для эксплуатации и ремонта подвижного состава и инфраструктуры железнодорожного транспорта. Материальные затраты составляют 25–30 % эксплуатационных расходов железнодорожного транспорта. Поэтому на Белорусской железной дороге предусмотрены совершенствование системы материально-технического обеспечения отрасли, разработка оптимальных уровней материальных запасов, пересмотр норм расхода материалов, запасных частей и других изделий для ремонта и содержания подвижного состава, пути и других технических средств железнодорожного транспорта.

Планирование материально-технического снабжения направлено на первоочередное выделение материалов, запасных частей для ремонта и эксплуатации подвижного состава, железнодорожного пути, устройств электрификации, связи и других технических средств. Потребность в том или ином виде материальных ресурсов определяется по следующим направлениям: ремонтно-эксплуатационные нужды и модернизация (ремонт подвижного состава, пути, контактной сети, устройства энергоснабжения, сигнализации, централизации, блокировки и связи, производственных зданий и т. д.), создание необходимых материальных запасов, выполнение других работ. Наибольшая часть ресурсов в общей потребности приходится на ремонтно-эксплуатационные нужды (примерно 75 %) [2].

Процесс организации материально-технического снабжения на последующий год начинается в сентябре с доведения Управлением планирования и нормирования материально-технических ресурсов до отделений предварительных показателей закупок МТР на предстоящий год, на основании которых отделения-потребители формируют заявки на приобретение МТР и до 1 октября направляют в «Белжелдорснаб».

Учитывая нормативные сроки утверждения бюджетов затрат, корректировки потребности в МТР и плана закупок, проведения конкурсных процедур, срывы во времени доставки ТМЦ до потребителей к установленному сроку неизбежны, что подтверждается выполнением плана поставок. Выполнение плана поставок ТМЦ потребителям возможно только к концу квартала.

Также существуют несоответствия, когда квартальный план закупок должен быть уточнен и передан на утверждение.

Таким образом, можно сделать вывод, что необходимо совершенствовать данные процессы. Поэтому в целях дальнейшего совершенствования материально-технического снабжения в рамках создания единой интегрированной системы управления материальными ресурсами и обеспечения эффективного расходования денежных средств при осуществлении закупок товаров за счет средств государственного объединения «Белорусская же-

лезная дорога» и организаций, входящих в ее состав, было утверждено Положение о системе материально-технического снабжения на Белорусской железной дороге.

Таким образом, на базе исследованных проблем в работе были сформулированы приоритетные направления совершенствования управления материально-техническим обеспечением предприятий железнодорожного транспорта (рисунок 1).



Рисунок 1 – Направления совершенствования управления материально-техническим обеспечением предприятий железнодорожного транспорта

Практическое применение данных рекомендаций позволит получать ТМЦ потребителям в срок, а также выполнить доведенные бюджетные параметры в части списания материально-технических ресурсов в плановом периоде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 **Цевелев, А. В.** Совершенствование методики прогнозирования и контроля обеспечения материальными ресурсами железнодорожных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Цевелев. – Новосибирск, 2010. – 20 с.

2 **Шенников, С.** Совершенствование системы снабжения – наша главная задача / С. Шенников, О. Дьяченко // РЖД-Партнер. – 2004. – № 9. – С. 66–68.

A. MITRENKOVA

Belarusian State University of Transport

IMPROVING THE PROCESSES OF PLANNING MATERIAL AND TECHNICAL RESOURCES IN THE CONDITIONS OF REORGANIZATION OF THE RAILWAY TRANSPORT INDUSTRY

This article considers the problem of long delivery times of material and technical resources for the supply of railway transport enterprises in the conditions of its reform.

Получено 21.11.2023