

*I. TSARENKOVA, PhD, Associate Professor; P. KOVTUN, PhD, Associate Professor
Belarusian State University of Transport*

*V. MUSILOVICH
Belarusian Railway*

DETERMINATION OF ECONOMIC INDICATORS IN WELDING LONG STRIPS OF SEAMLESS RAILWAY TRACK

This article examines the technological processes of production work on creating long rail strings of continuous rail track using a rail welding machine. The economic efficiency of creating long rail strings is determined by reducing the material consumption and the required contingent of workers needed for the current maintenance of the track.

Получено 01.07.2025

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 18. Гомель, 2025**

УДК 656.2.08:005.52

*С. Л. ШАТРОВ, канд. экон. наук, доцент; Т. В. ШОРЕЦ, М. О. ДОЛБИКОВА
Белорусский государственный университет транспорта*

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КОНТРАГЕНТАМИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ИХ КРИТИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

В современном мире анализ дебиторской и кредиторской задолженности является одним из самых важных направлений при анализе всей производственно-финансовой деятельности организации. Однако в ходе такого анализа не учитывается качественная сторона имеющейся задолженности, отражающая взаимоотношения с контрагентами. В связи с этим актуальным вопросом становится оценка взаимоотношений с контрагентами. Рассматривается поэтапная разработка стратегии взаимодействия с контрагентами на основе полученной оценки критичности с использованием системы скоринга в организациях железнодорожного транспорта.

Современная экономика требует от всех организаций, независимо от размера, постоянного учета множества внешних и внутренних факторов, влияющих на их состояние и развитие. Не исключением являются и организации железнодорожного транспорта. Основным продуктом деятельности таких организаций является перевозка грузов и пассажиров, т. е., по сути, нематериальное производство, его организация требует значительных материальных затрат. Эта особенность, как и многие другие, способствует наличию

значительного количества контрагентов – не только покупателей услуг, но и поставщиков различных материалов и услуг.

Железнодорожный транспорт является основой транспортной отрасли и играет ключевую роль в экономике любой страны. Его эффективная работа напрямую влияет на конкурентоспособность всей транспортной отрасли, и повышение качества работы такой организации является важной задачей.

Соответственно, актуальным направлением при анализе производственно-финансовой деятельности организации железнодорожного транспорта и планировании дальнейших стратегических решений является изучение и разработка стратегий взаимодействия с контрагентами.

Конечно же, говоря о взаимодействии с контрагентами предприятий железнодорожной отрасли, нельзя не сказать о двух понятиях, характеризующих взаимоотношения с контрагентами в бухгалтерском учете, – «дебиторская задолженность» и «кредиторская задолженность». Данные термины являются важными частями хозяйственной жизни организации, так как они напрямую связаны с образованием оборотного капитала, необходимого для осуществления процесса производства.

В настоящее время предприятия железнодорожной отрасли в большинстве случаев анализируют задолженность в количественном выражении – рассчитывают коэффициенты оборачиваемости, продолжительность периода, долю просроченной задолженности – с целью оценки своего финансового состояния. При этом они не учитывают качество имеющейся задолженности – платежную дисциплину контрагента, имеющего задолженность, условия расчетов, степень критичности контрагента и т. д.

В связи с этим могут появляться риски, возникающие из взаимоотношений с контрагентами – т. е. той самой качественной составляющей. Особенно актуальна эта проблема для организаций железнодорожного транспорта, так как многие поставщики важных материальных ценностей являются монополистами в своей нише, или практически не имеют конкурентов. А значит, в случае их непредвиденного ухода с рынка найти замену будет либо трудно, либо невозможно.

Соответственно для разработки стратегии дальнейшего взаимодействия с поставщиками, в частности, распределения их по очередности платежей, предлагается проводить работу по следующим трем этапам:

1 Оценка критичности контрагента. Для этого необходимо провести экспертную оценку критичности контрагента с использованием системы скоринга. Скоринг (от англ. score) – это система оценивания субъекта путем присуждения ему определенного количества баллов в зависимости от соответствия его различным показателям. Наиболее распространена данная система в банковской сфере, там скоринговая система используется как метод оценки заемщика [2]. Однако в настоящее время она может быть использована и для оценки иных аспектов. С ее помощью нам необходимо понять,

насколько важным является сотрудничество с субъектом хозяйствования в зависимости от выбранных показателей. Выбор показателей для оценки гибко и определяется индивидуальными особенностями конкретного предприятия железной дороги и подходами к взаимодействию с контрагентами. Количество показателей не ограничено, однако наиболее часто встречается оценка или разработка классификаций контрагентов на основе десяти классификационных признаков [1].

Рассмотрим оценку критичности контрагентов на примере поставщиков отделения железной дороги.

В таблице 1 представлены выбранные показатели, с помощью которых оценивается критичность поставщиков. Каждому поставщику присваивается балл по каждому показателю с учетом степени соответствия установленным критериям в диапазоне от 1 до 10 (диапазон может быть любым). Наилучшим вариантом является та ситуация, когда эти баллы выставляются исходя из мнения нескольких человек (экспертов), обладающих разноплановыми знаниями и квалификациями для более полной оценки поставщиков.

Рассматривая поставщиков по показателю «Наличие сложностей в работе», необходимо оценить сложность взаимоотношений с поставщиком: 10 баллов – значит поставщик бесконфликтный, продукцию/услуги поставляет вовремя, с документацией проблем не имеет; 1 балл – значит, во время работы с этим поставщиком возникали проблемы – несвоевременная поставка, конфликты, ошибки и т. д.

Таблица 1 – Экспертная оценка критичности поставщиков отделения железной дороги

Показатель	Государственное предприятие «Институт "Белжелдор-проект"»	ООО «Копи-мир»	Филиал РУП «Бел-почта»	Чайно-кофейная компания ИП «Караван»
Наличие конкурентов у поставщика	4	3	7	2
Наличие сложностей в работе	7	4	8	7
Репутация поставщика	8	6	5	8
Необходимый объем поставок продукции, работ, услуг	3	5	8	8
Расположение поставщика	5	8	10	10

Далее в таблице 2 каждому показателю присваиваются веса – по важности этого показателя при оценке критичности. Так, например, наибольший вес в данном примере присвоен показателю «Наличие сложностей в работе»,

что означает, что отделению железной дороги важно оценить степень сложности взаимодействия с поставщиком, насколько тяжело с ним работать.

Таблица 2 – Результаты оценки критичности поставщиков отделения железной дороги

Показатель	Вес	Государственное предприятие «Институт "Белжелдорпроект"»	ООО «Копимир»	Филиал РУП «Белпочта»	Чайно-кофейная компания ИП «Караван»
Наличие конкурентов у поставщика	0,25	1	0,75	1,75	0,5
Наличие сложностей в работе	0,3	2,1	1,2	2,4	2,1
Репутация поставщика	0,15	1,2	0,9	0,75	1,2
Необходимый объем поставок продукции, работ, услуг	0,2	0,6	1	1,6	1,6
Расположение поставщика	0,1	0,5	0,8	1	1
<i>Итого</i>	1	5,4	4,65	7,5	6,4

Указанные в таблице 2 веса умножаются на выставленную оценку, и полученные числа складываются по вертикали, по каждому поставщику. Полученные значения являются итоговым баллом, по которым можно понять, насколько критичным для нас является тот или иной поставщик.

В указанном примере наивысший балл получил филиал РУП «Белпочта», что говорит о важности данного поставщика для отделения железной дороги, и в случае наличия большой кредиторской задолженности эта организация будет одной из первых в очередности на погашение задолженности.

Указанным способом можно производить индивидуальную оценку контрагента, а результат можно интерпретировать с помощью заранее созданных оценочных диапазонов. Такие диапазоны могут быть различны и зависят исключительно от профессионального суждения сотрудника (сотрудников), проводящего оценку. В представленном примере, когда проводилась экспертная оценка с диапазоном от 1 до 10, было выделено 3 группы:

1) итоговый балл от 0 до 4 – контрагент не является критически важным, ему легко можно найти замену в виде другой организации;

2) итоговый балл от 5 до 7 – контрагент важен, но не является «незаменимым»;

3) итоговый балл от 8 до 10 – контрагент критически важен, его практически невозможно заменить, необходимо поддерживать с ним крепкие взаимоотношения.

2 Оценка перспективы дальнейшего сотрудничества с контрагентом на основании имеющихся данных. После определения степени важности контрагента необходимо провести анализ перспектив взаимодействия с ним, включая оценку его текущей деятельности, трендов развития и взаимоотношений с другими компаниями.

В случае анализа перспектив взаимодействия с контрагентами важно понимать, что достоверная информация в современном мире – ценный ресурс, добыть который нелегко. Вследствие этого любые источники информации о контрагенте важны и должны быть использованы для анализа. Открытые источники информации, такие как официальные сайты, государственные реестры, социальные сети и СМИ могут предоставить важные сведения для оценки контрагента.

Представленный анализ контрагента организации железнодорожного транспорта может проводиться как разово – при возникновении внезапных проблем в работе с деловым партнером, с которым до этого затруднения отсутствовали, так и постоянно. Постоянный мониторинг деятельности партнера рекомендуется проводить для тех контрагентов, чья критичность для организации является высокой, либо же в тех ситуациях, когда сложности во взаимодействии оказывают негативное воздействие на предприятие в длительном периоде.

Результаты анализа можно интерпретировать по нескольким категориям:

1) «стабильный в работе» – сюда можно отнести партнеров, имидж и репутация которых во внешних источниках (СМИ и социальных сетях) оцениваются как положительные, а информация о задолженностях в государственном реестре отсутствует;

2) «контрагент с возможными проблемами» – организации, имеющие как положительные, так и отрицательные моменты;

3) «проблемный контрагент» – компании, имеющие отрицательную репутацию, а также большие суммы задолженности или сведения о банкротстве в государственных реестрах.

3 Формирование стратегии взаимодействия с учетом полученных данных. На основании полученных данных необходимо сделать выводы и определить стратегию для работы с конкретным контрагентом – это может быть уже заданный шаблон, существующий на предприятии, либо же план действия разрабатывается под конкретную ситуацию индивидуально. Заранее созданные шаблоны могут быть представлены в виде матрицы, в которой в зависимости от конкретной ячейки уже определена стратегия взаимодействия с контрагентом. Пример такого шаблона представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Шаблоны взаимодействия с покупателями

Контрагент	Критически важен	Важен, но не является «незаменимым»	Не является критически важным
«Стабильный в работе»	Отсрочка платежа, скидка и иные поощрения	Отсрочка платежа или скидка, но не в ущерб компании	Поощрения не в ущерб, либо поиск замены
«Контрагент с возможными проблемами»	Отсрочка платежа, скидка, мониторинг	Поощрения не в ущерб, мониторинг, либо поиск замены	Мониторинг, либо поиск замены
«Проблемный контрагент»	Поиск замены, если это возможно	Поиск замены	Поиск замены, отказ от сотрудничества

В данном примере, если покупатель, исходя из проведенной ранее оценки, попадает, например, в ячейку «Отсрочка платежа, скидка и иные поощрения», то мы понимаем, что такой покупатель для нас несомненно важен и нам нужно поддерживать с ним отношения всеми возможными способами. Также и наоборот – если покупатель попал в ячейку «Поиск замены, отказ от сотрудничества», мы понимаем, что выгода в поддержании дальнейших взаимоотношений отсутствует. Создание таких шаблонов способно значительно снизить количество времени, затрачиваемого на принятие решений, а также служит так называемой «инструкцией» для принятия конкретных решений.

В ходе оценки контрагентов и разработки стратегии взаимодействия с ними организаций железнодорожного транспорта, важно понимать, что, например, в Республике Беларусь Белорусская железная дорога является государственным объединением и напрямую подчиняется Министерству транспорта и коммуникаций Республики Беларусь. Соответственно некоторые решения, принимаемые в отношении контрагентов, напрямую зависят от организации и могут отличаться от результатов, полученных в ходе оценки.

По результатам проведенного исследования можно утверждать, что оценка контрагентов – это важная задача для организаций железнодорожного транспорта, которая улучшает сотрудничество и помогает избежать неожиданных трудностей, вызванных изменениями в деятельности партнеров. Экспертная оценка позволяет определить ключевых партнеров для долгосрочных отношений, а анализ внешних данных – оценить потенциал такого сотрудничества. На основе проведенного анализа разрабатывается стратегия взаимодействия с каждым контрагентом, что способствует стабильному росту предприятия и повышению его эффективности в будущем.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1 Конокова, О. Г. Оценка благонадежности контрагента как неотъемлемый элемент современной экономической системы / О. Г. Конокова // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1 : Экономика и управление. – 2025. – № 1 (52). – С. 49–52.

2 **Ткачев, А.** Системы кредитного скоринга. Матричный подход / А. Ткачев, А. Шипунов // Банкаўскі веснік. – 2019. – № 10 (675). – С. 37–46.

3 **Шатров, С. Л.** Экономический контроль на железнодорожном транспорте : учеб. пособие / С. Л. Шатров, В. Г. Гизатуллина. – Гомель : БелГУТ, 2019. – 295 с.

*S. SHATROV, PhD, Associate Professor; T. SHORETS, M. DOLBIKOVA
Belarusian State University of Transport*

DEVELOPMENT OF A STRATEGY FOR INTERACTION WITH COUNTERPARTY BASED ON ASSESSING THEIR CRITICALITY IN RAILWAY TRANSPORT ORGANIZATIONS

In today's world, the analysis of accounts receivable and payable is one of the most important areas in the analysis of an organization's overall production and financial activities. However, such analysis does not take into account the qualitative aspect of existing accounts receivable, which reflects the relationships with counterparties. Therefore, assessing these relationships has become a pressing issue. This article discusses the step-by-step development of a strategy for interaction with counterparties based on the obtained criticality assessment using a scoring system in railway transport organizations.

Получено 12.11.2025

**ISSN 2225-6741. Рынок транспортных услуг
(проблемы повышения эффективности).
Вып. 18. Гомель, 2025**

УДК 658.5

*Т. В. ШОРЕЦ, В. В. СПИТАЛЬНИКОВА
Белорусский государственный университет транспорта*

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ НА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОМ ТРАНСПОРТЕ

Рассмотрена сущность инновационных процессов в организациях железнодорожного транспорта, описаны факторы, влияющие на развитие инновационной деятельности. Определено, что эффективное управление инновационными процессами – одна из приоритетных задач в условиях роста конкуренции на рынке транспортных услуг. Предложены мероприятия по развитию подходов к формированию системы управления инновационными процессами на предприятиях железнодорожного транспорта.

В современных условиях уровень развития общественных отношений характеризуется значительными масштабами и темпами изменений, которые происходят в экономике, политике, культуре, социальной сфере, экологии, технологиях и т. п. Сегодня экономика характеризуется активными процес-