

Для учета влияния рисков в системе доставки рассчитаны дополнительные издержки, связанные с простоем судов, увеличением парка вагонов и хранением калийных удобрений, возникающие вследствие неработоспособности системы. Результаты расчетов свидетельствуют, что при увеличении количества портов перевалки эти издержки снижаются на 50–80 % в зависимости от количества портов перевалки (каналов) в системе доставки.

На первом этапе решения задачи по распределению грузопотока можно получить значения издержек с использованием только одного порта перевалки без учета уровня рисков и конкуренции. Второй этап позволяет оценить степень влияния рисков в системе доставки на суммарные издержки, которые только за счет простоя судов, увеличения парка вагонов и продолжительности хранения грузов возрастают на 4,8 %. Следующие этапы – оценка влияния количества портов перевалки с распределением грузопотока между ними на суммарные издержки.

Для условий работы ОАО «Беларуськалий», учитывающих объемы выпускаемой продукции, регионы потребления, характеристики портов перевалки, рациональной является организация системы доставки с перевалкой в двух или трех портах. При этом в сравнении с самым неблагоприятным вариантом (перевалка в одном порту с учетом рисков) достигается экономия издержек в размере 11,6 %.

Увеличение количества портов перевалки более трех не влечет экономического эффекта за счет исчерпания возможностей предоставления скидок, обусловленных увеличением конкуренции, снижением возможностей предоставления «объемных» скидок за счет уменьшения грузопотока в отдельно взятом канале системы доставки и увеличением грузопотока по заранее неконкурентным маршрутам.

УДК 347.21

СПОСОБЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА ВЫСВОБОЖДЕНИЯ ИМУЩЕСТВА В РЕЗУЛЬТАТЕ АУТСОРСИНГА

А. В. КРАВЧЕНКО

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель

Реализация в сфере железнодорожного транспорта общего пользования стратегии устранения конгломератной диверсификации предназначена для отчуждения основных средств неосновной деятельности железной дороги для снижения затратной составляющей с учетом ее интересов сторонним организациям-поставщикам такой услуги, которая для них является основным видом деятельности. Такая стратегия сужения или устранения непрофильных для железной дороги видов деятельности фактически означает полную передачу путем продажи или иным способом имущества, ранее составлявшего их материальную базу. При ее реализации сокращаются активы железной дороги путем их продажи на торгах, передачу в аренду или в лизинг, передачи как вклада в уставный капитал и т. д.

В современных условиях рассматривают несколько вариантов направления использования имущества, высвобожденного в результате аутсорсинга.

Первый вариант – передача имущества Министерству транспорта и коммуникаций, как собственнику имущества, однако в этом случае происходит лишь снижение стоимости активов железной дороги.

Второй вариант – реализация имущества на аукционе. Аукцион, при котором участником, выигравшим торги, признается участник, который предложил в ходе их проведения наибольший размер разового платежа [3]. По существу, торги реализуют принципы конкурсных начал при производстве и передаче продукции любого вида.

В процессе реализации можно воздействовать на цену продукции и услуг, используя механизм конкуренции, а также выдвигать более жесткие требования по гарантиям качества и надлежащего исполнения своих обязательств, вытекающих из договора. Кроме того, в процессе такой продажи могут быть предложены различные методы финансового регулирования: торги с предложением цены, торги со скидкой, при которых цена фиксируется в объявлении о торгах, а оференты предлагают свою скидку.

Третий вариант – передача имущества в аренду. Аренда – имущественный наем, договор, по которому арендодатель (наймодатель) предоставляет арендатору (нанимателю) некоторое имущество (объект аренды) во временное владение и пользование за определенное вознаграждение – арендную плату [1]. Основные средства, сданные в аренду, числятся на балансе арендодателя, и по ним производится начисление амортизации в общем порядке, но с выделением этих средств в обособленную группу на субсчете «Основные средства в аренде». Улучшения арендованного имущества, как отдельные, так и неотделимые, произведенные за счет амортизационных отчислений от этого имущества, являются собственностью арендодателя.

Как вариант развития арендных отношений можно рассматривать лизинг. Лизинг – предпринимательская деятельность, направленная на инвестирование временно свободных или заемных средств и осуществляемая на основе договора, по которому лизингодатель приобретает в собственность указанное лизингополучателем оборудование у определенного им продавца и предоставляет его лизингополучателю за плату за временное владение и пользование для предпринимательских целей.

Четвертый вариант – создание совместного предприятия. При организации совместного предприятия партнеры вносят вклад в виде материальных и нематериальных ценностей в собственность такого предприятия в обмен на право участия в нем. Так, в качестве вклада в уставный капитал долгосрочные активы внесет железная дорога, а компания-партнер внесет сумму денежных средств, эквивалентную стоимости имущества на расчетный счет для первоначальной закупки запасов, вовлекаемых в процесс снабжения. При этом, если учитывать, что для рентабельности данного предприятия в стоимость материальных ценностей необходимо включать надбавку, то материальные затраты в целом по отделению железной дороги значительно возрастут. Поэтому для достижения значительного уровня прибыли целесообразнее будет осуществлять процесс заготовки материальных ценностей не только для предприятий, входящих в структуру железной дороги, но и для сторонних промышленных предприятий города и близлежащих районов. Таким образом, при значительном отпуске материальных ценностей в адрес сторонних предприятий сохранится возможность получения максимальной прибыли. После распределения прибыли вероятность покрытия материальных затрат отделения прибылью, полученной от деятельности совместного предприятия, значительно возрастет.

Как вариант вовлечения в сферу деятельности крупных корпораций частных фирм (как партнеров по бизнесу) можно также рассматривать франчайзинг или франшизинг – форма отношений и хозяйств, интеграции крупного и малого бизнеса, заключающаяся в предоставлении крупной компанией права выступать под своей торговой маркой малой компании, являющейся самостоятельным юридическим лицом. Во втором своем значении франчайзинг – представляющий собой систему договорных отношений между предприятиями, при которой одна сторона – франчайзер предоставляет другой стороне – франчайзи право на производство и (или) реализацию определенного вида продукции (товаров), оказание определенных услуг от имени и под товарным знаком франчайзера, а также право на получение технической и организационной помощи [3].

Перечисленные способы реализации стратегии эффективного сокращения бизнеса характеризуются в работе на примере Отдела материально-технического снабжения, который осуществляет объективно непрофильный для железной дороги вид деятельности.

В настоящее время в состав каждого отделения железной дороги входят отделы материально-технического снабжения, основная задача которых – снабжение материалами, оборудованием, запасными частями и другими изделиями по закрепленной номенклатуре организаций, входящих в состав железной дороги. Отдел материально-технического снабжения неоспоримо играл важнейшую роль в период дефицита как ресурс, так и высокой потребности в них в период растущей экономики. Этот механизм сохранился и до нашего времени. Так, работа ОМТС складывается следующим образом: в конце года структурные подразделения формируют заявку на приобретение необходимых материалов на грядущий год; в начале года ОМТС закупает все необходимые ресурсы и хранит их на своих складах до момента, когда они потребуются структурным подразделениям. Это может привести: к залеживанию материалов на складах; замораживанию денежных средств в материалах; дополнительным расходам на хранение.

Однако в настоящее время, когда рыночная экономика привела к достаточности и даже порой избытку товарно-материальных ценностей, на рынке каждое структурное подразделение может самостоятельно заниматься закупкой материальных ресурсов по мере их необходимости. Соответственно структурные подразделения не так явно нуждаются в услугах ОМТС. ОМТС – это огромные ресурсы, выраженные как в основных средствах, так и в человеческом капитале рабочих этой организации. По-

этому после передачи процесса снабжения железной дороги на аутсорсинг возникает необходимость дальнейшего распоряжения данным имуществом. Расчет, приведенный ниже, базируется на условных данных, а в качестве основного имущества ОМТС рассматриваются объекты долгосрочных активов.

Таким образом, при передаче или «снятия с колеса» неиспользуемых активов следует рассмотреть не только кратковременную эффективность от процесса, но и возможную пролонгированную, позволяющую в перспективе получать доход.

Список литературы

1 Гражданский кодекс Республики Беларусь : принят Палатой Представителей 28.10.1998 № 218-3 / Закон Республики Беларусь от 9 января 2017 г. № 14-З/ Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

2 О передаче отдельных вспомогательных функций, непрофильных (неосновных) и вспомогательных производств республиканских унитарных предприятий специализированным организациям : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь 04.02.14 г. № 95 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2020.

3 Юридический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.pravo.by/pravovaya-informatsiya/yuridicheskiy-slovar/?p0=L> – Дата доступа : 18.09.2020.

УДК 657.22

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛОКОМОТИВНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

О. В. ЛИПАТОВА

Белорусский государственный университет транспорта, г. Гомель

Е. А. КИРЕНЯ, О. Г. НИКИТКО

Белорусская железная дорога, г. Минск

Хозяйственная деятельность железнодорожного транспорта может быть раздроблена на экономические единицы, за каждой из которой стоит конкретный потребитель как внутри компании, так и за ее пределами. При таком подходе, называемым процессным, для оценки эффективности функционирования организации как экономической системы следует представить деятельность локомотивного хозяйства как комплекс процессов, каждый из которых представляет собой строгую последовательность операций. Совокупным результатом исполнения этих процессов и являются транспортные продукты (работы, услуги), удовлетворяющие потребностям клиентов. При этом у каждого отдельно взятого процесса должен быть результат, важный для выполнения следующего процесса.

Типовая организационно-функциональная структура подразделений, непосредственно выполняющих в локомотивных депо две основные функции (эксплуатацию и ремонт подвижного состава), включает участки технического обслуживания и ремонта локомотивов и МВПС, вспомогательные участки по ремонту и изготовлению узлов и агрегатов, а также колонны локомотивных бригад. Остальные подразделения и отдельно выделенные специалисты в равной степени обеспечивают оба направления деятельности, что затрудняет их однозначное отнесение к конкретному бизнес-процессу.

Таким образом, действующие условия работы локомотивных депо затрудняют четкое выделение самостоятельных бизнес-процессов локомотивного хозяйства. Однако можно классифицировать частные бизнес-процессы локомотивного хозяйства на основные, вспомогательные и обеспечивающие процессы двух основных функций локомотивного хозяйства: эксплуатации и ремонта (обслуживания) локомотивов и МВПС (моторвагонный подвижной состав).

К *основным процессам* относятся: непосредственное ведение поезда, прохождение подготовки и инструктаж, приемка и техническое обслуживание первого объема локомотивов и МВПС, выполняемые локомотивными бригадами, кроме того: технические обслуживания (ТО-2, ТО-3), текущие ремонты (ТР-1, ТР-2, ТР-3), средние ремонты (СР-1, СР-2), капитальные ремонты (КР-1, КР-2), выполняемые в ремонтных участках депо.

К *вспомогательным процессам* относятся: разработка графика работ локомотивных бригад с соблюдением времени труда и отдыха, выполняемых нарядчиками локомотивных бригад; разработ-