

- Польша – Беларусь – Украина;
- Латвия – Литва – Беларусь;
- Венгрия – Словакия – Румыния – Украина;
- Румыния – Молдова – Украина.

Именно инвестиционные усилия в рамках улучшения транспортной инфраструктуры и есть тот ключевой фактор, который обеспечивает превращение транспортного транзита в один из важных источников роста ВВП и увеличения доходов государства.

### **Список использованной литературы**

1. Statistics Poland [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://stat.gov.pl/en/search>. – Дата доступа : 04.11.2018.
2. Eurostat [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>. – Дата доступа : 05.11.2018.
3. Банк данных Главного управления статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>. – Дата доступа : 01.11.2018.
4. ENP CBC – программы трансграничного сотрудничества в рамках европейской политики добрососедства / Нац. науч.-техн. портал Республики Беларусь. – Режим доступа : [http://www.scienceportal.org.by/cooperation/opportunities/multilateral/enp\\_cbc/](http://www.scienceportal.org.by/cooperation/opportunities/multilateral/enp_cbc/). – Дата доступа : 01.11.2018.

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ SCOR-АНАЛИЗА ПРИ РЕИНЖИНИРИНГЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ DEGUSSA AG**

---

**К. В. Давыдова, А. М. Туровец**

Институт бизнеса БГУ  
Минск, Беларусь

*Building an effective supply chain is a difficult task for Belarusian enterprises and acquiring it through trial and error can cost the business too much. In this regard, it is advisable to study the technology of supply chain construction, successfully applied by leading global companies, based on SCOR-analysis.*

Модель SCOR на сегодняшний день признается в качестве международного межотраслевого стандарта при планировании и управлении цепями поставок. Для описания цепи поставок (ЦП) путем комбинации готовых

составляющих процессов модель со стандартным набором определений может быть использована как для самых простых ЦП, так и для сложных комплексных сетей. В результате, несопоставимые отрасли бизнеса и отдельные компании могут быть легко интегрированы в описание структуры практически любой сетевой структуры цепей поставок. Модель позволяет описать и создать основу для совершенствования цепей поставок, как для глобальных проектов, так и для специфических конкретного подразделения компании. Границы модели определяются «от поставщиков поставщика до клиентов потребителя», т. е. модель описывает так называемую «расширенную» цепь поставок [2, с. 50].

SCOR-модель была разработана известной международной организацией – Советом по цепям поставок (The Supply-Chain Council – SCC) в целях более эффективного анализа, планирования и проектирования цепей поставок.

SCOR относится к классу процессно-ориентированных моделей. Общая идеология SCOR-модели заключается в сочетании принципа неразрывности товарного и информационного потоков одновременно с функциональной интеграцией. Модель объединяет три весьма популярные современные управленческие концепции/технологии – реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering), бенчмаркинг (Benchmarking), и использование наилучшей практики (Best Practice). При реализации подхода, аналогичного используемому при реинжиниринге бизнес-процессов, в SCOR-модель предусматривается фиксация текущего состояния процессов, и устанавливает, как процессы должны выглядеть в дальнейшем.

На текущий момент SCOR-модель включает в себя описание более 200 элементарных процессов, 550 лучших практик и 500 KPI (Key Performance Indicators – Ключевые показатели эффективности).

SCOR-модель охватывает все аспекты взаимодействия с потребителями (от заказа до выставления счета), все транзакции (от поставщиков до потребителя), а также все рыночные взаимодействия (от понимания общих потребностей до исполнения конкретных заказов). При этом в SCOR-модель не включаются такие аспекты бизнес-деятельности, как маркетинг и продажи, технологические исследования и разработки, создание новых продуктов, обслуживание клиентов после исполнения поставки [1, с. 206].

В нашей республике референтные модели пока не применяются, тогда как в странах Западной Европы и России предприятия активно осваивают данную методику. Рассмотрим практику внедрения SCOR-анализа на примере немецкого химического концерна DegussaAG, который объединяет предприятия пяти сфер химической промышленности.

Продукты рассматриваемых сфер были поделены на три-четыре группы с сопоставимыми цепями поставок. Существенные различия между группами были в способе производства, в используемых контейнерах (одноразовые или многоразовые), в специальных требованиях к перевозке. Для каждой группы продуктов был разработан материальный поток от поставщиков сырья до конечных потребителей. Эту часто очень сложную взаимосвязь визуализировали с помощью «диаграммы-дерево».

Для представления информационных потоков создавалась «матрица деятельности», которая отображала все виды деятельности на протяжении цепи поставок. Она наглядно показывала, кто контролирует процесс и где имеется избыточная деятельность. На основе «диаграммы-дерева» и «матрицы деятельности» создавалась EVA-схема (анализ добавленной стоимости), которая показывала не только саму цепь поставок, но и затраты на исполнение всех процессов в ней. Данный анализ вместе с показателями финансовой деятельности позволял количественно оценить цепь поставок на основе пяти SCOR-критериев: надежность, гибкость, чувствительность к изменению рынка, затраты и активы.

Величина этих показателей позволяет судить об уровне производительности цепи поставок. Для тех групп товаров, где он ниже среднего, проводится детальный анализ всех процессов в цепи, при этом особое внимание уделяется производственным затратам [1, с. 206].

SCOR-анализ был проведен в более чем 10 подразделениях компании, специализация которых варьируется от производства однородной продукции в объеме свыше 10 000 тонн в год до гибких многоцелевых производств. В анализе рассматривались такие характерные особенности химического производства, как обращение многоразовых специализированных контейнеров, появление побочных продуктов и др. Соответственно были найдены различные мероприятия по совершенствованию деятельности предприятий, которые нашли свое отражение в стратегических рекомендациях по регулировке всех процессов и процедур за счет оптимизации использования ERP-систем (системы планирования ресурсов предприятия) в производстве, логистике и обработке заказов.

Нужно отметить, что главной была не детальная разработка отдельных конкретных мероприятий, а идентификация, краткий анализ и определение приоритетов в совершенствовании деятельности предприятий. Так, например, было доказано, что из-за сложности материальных потоков для глобального планирования имеет смысл использовать APS-системы (системы оперативного планирования) и представлено соответствующее экономическое обоснование данной меры, предложенной после внедрения SCOR-модели [1, с. 206].

## Список использованных источников

1. Горопека, Е. Д. Практическое применение референтной SCOR-модели / Е. Д. Горопека, А. В. Панферова // Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов : в 2 т. / Сост. С. В. Анцух. – Минск, 2012. – Т. 2. – С. 204–206.
2. Матушкин, М. А. SCOR-модель как инструмент повышения качества менеджмента российских предприятий / М. А. Матушкин // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. – 2016. – № 1 (34). – С. 50–55.

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И ТРАНСФОРМАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ И АДАПТАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

---

Л. Ф. Догиль<sup>1</sup>, С. Н. Беликов<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Институт бизнеса БГУ

<sup>2</sup>Белорусский государственный аграрный технический университет  
Минск, Беларусь

*The negative effects on transport observed before disintegration of the Soviet Union are shown. The analysis of the main regularities of the logistic market of transport services of Republic of Belarus depending on a type of the message is provided. The logistics becomes the effective tool in a control system of the enterprises.*

При высокой динамичности внутренних и внешних связей в экономических системах на международном, страновом, региональном уровнях, а также в отдельных бизнес-структурах, меняются и условия функционирования организационных структур управления в звеньях этих систем, в частности управление затратами. Данная подсистема в управлении направлена не только на минимизацию затрат, но и на их ситуационное балансирование в зависимости от требований, которые диктуются складывающимися обстоятельствами или логистическими потоками (материальными, финансовыми, информационными). Поэтому в последнее десятилетие в нашей стране исследуются разнообразные логистические схемы и модели товаропроводящих сетей и они выступают объектом тщательного анализа. Логистика играет все более важную роль на различных этапах интеграционных преобразований и адаптационных процессов в сферах производства, сбыта, потребления и средств доставки сырья, кормов, комплектующих, полуфабрикатов и готовой продукции [1–4].