

Список использованных источников

1. Бауэрсокс, Доналд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Доналд Дж. Бауэрсокс, Дэйвид Дж. Клосс. – Москва: Олимп-Бизнес, 2017. – 635 с.
2. Медведева, Г. Б. Управление цепями поставок: методологические основы и значение в современных условиях экономики Республики Беларусь / Г. Б. Медведева, Л. А. Захарченко // Вестник Брестского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 3. – С. 57–61.
3. Сергеев, В.И., Терминологические аспекты понятия «устойчивости» цепей поставок в фокусе логистической интеграции / В. И. Сергеев, Е. А. Дорофеева // Логистика и управление цепями поставок. – 2010. – №3 – С. 8–27.
4. Яхнеева, И. В. Организация управления рисками в цепях поставок/ в кн. Экономические системы XXI века: новые подходы к управлению предприятиями, отраслями, комплексами/ [А.В.Бурков и др.] под ред. А.В.Буркова. – Йошкар-Ола: Коллеквиум, 2012. – 186 с.
5. Council of Supply Chain Management Professionals (2013), Supply Chain Management: Terms and Glossary, available at: https://cscmp.org/imis0/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx (Accessed 10 Sep 2021)
6. Ponis, S.T. and Koronis, E. (2012), «Supply chain resilience: definition of concept and its formative elements», The journal of applied business research, no. 28 (5), pp. 921-930
7. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future (Brundtland Report), 1987. – P. 8.
8. Rice, J.B. and Caniato, F. (2003), «Building a secure and resilient supply network», Supply Chain Management Review, no. 7 (5), pp. 22-30
9. Sheffi, Y. and Rice, J.B. Jr. (2005), «A supply chain view of the resilient enterprise», MIT Sloan Management Review, no. 47 (1), pp. 41-48
10. Swafford, P. M., Ghosh, S., and Murthy, N. (2006), «The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing», Journal of Operations Management, no. 24 (2), pp. 170-188

ИСТОЧНИКИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ФУНКЦИЙ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПРОВАЙДЕРА 3PL В СОВРЕМЕННОЙ ЦЕПИ ПОСТАВОК

Вакулич Н.А.

Аннотация Основной тезис статьи заключается в том, что логистика, стремясь обеспечить мировую экономику двумя ее наиболее важными функциями: сервисом и интеграцией, вызывает объективную необходимость изменений в ее собственных институциональных формах деятельности. Автор статьи, основываясь на отчетах и литературе, проанализировал формы и масштабы деятельности логистических операторов, пытаясь найти ответы на фундаментальный вопрос в этом контексте: в какой степени и организации, включенные в группу сторонних логистических провайдеров (3PL), влияют на экономический порядок современного мира и каковы прогнозы развития роли и места компаний 3PL, называемых сегодня как оркестратор. Эта будущая роль оркестратора определяется на трех уровнях: экономика транзакционных издержек (ТСЕ), теория ресурсов (RBT) и теория сетей (NT).

Ключевые слова: сторонний логистический провайдер, оркестратор, цепь поставок, глобализация.

Введение

В мировой практике отчетливо прослеживается устойчивая тенденция к увеличению спроса на логистические услуги и повышению требований к их качеству с точки зрения, прежде всего, оптимизации издержек и бесперебойного обслуживания по всей цепочке создания стоимости. Это ведет к необходимости создания и развития логистических центров как фокусных компаний, управляющих товарно-материальными и сопутствующими потоками на пути продвижения продукции по новым транспортным маршрутам [1].

Вероятно, нет преувеличения в утверждении, что современные годы – это время общей перестройки традиционных моделей ведения бизнеса, организации и функционирования экономических процессов. Формирование современного экономического порядка, обеспечивающего рациональное управление, учитывает оптимизационные ориентиры по отношению к новым наборам субъектов рынка. Многие факторы и тенденции, в основном связанные с глобализацией управления, развитием информатики, созданием новых социально-политических и экономических систем, оказывают влияние на происходящие изменения. Для логистики это очевидное и в то же время естественное оспаривание того, что реальное развитие концепции открытой глобальной экономики не было и не будет возможным без внедрения логистических инструментов и решений, определяющих современные цепочки поставок [2].

Предпосылкой для участия в современных глобальных процессах развития является активное создание инновационных процессов, понимаемых как действия, направленные на достижение конкурентных преимуществ. Интеграция инновационных процессов уже идет на уровне предприятий, но возможности реализации таких понятных инноваций зависят не только от предприятий, но и от сетевого сотрудничества, которое все больше приобретает черты региональных, чем отраслевых систем [3].

Развитие современных цепочек поставок возможно благодаря новым логистическим решениям, так называемым логистические цепочки, т. е. логистические процессы, выполняющие фундаментальные функции в

экономике: сервис и интеграция. Меняются только форма и масштаб проекционной привязки, и реализация этих функций в экономической реальности. Возможности, которые возникают в результате новых форм и инструментов логистического обслуживания развитых цепочек поставок, вызывают фундаментальные изменения в модельных экономических системах, которые мы можем наблюдать. Функция интеграции и логистики услуг, замеченная и использовавшаяся изначально только в отношении отдельных областей функционирования предприятий, таких как: снабжение, управление хранением, распределение, вошла в экономические системы многих предприятий навсегда. В этих соглашениях каждый фокусируется на своих ключевых компетенциях, а вместе – на партнерском сотрудничестве в цепочках поставок. Благодаря своим функциям логистика поддерживает сотрудничество групп многих предприятий, целью которых является создание стоимости и конкурентных преимуществ благодаря синергетическим эффектам, достигнутым в совместном партнерском бизнесе. В рамках функций интеграции и обслуживания соответствующие роли отводятся лидерам цепочки поставок, измененным технологиям и процессам производства и поставок. Благодаря такой стратегии затраты на хранение товаров на этапах наивысшей себестоимости производства значительно снижаются, а сам продукт доставляется после производства непосредственно получателю без ненужного ожидания реального покупателя.

Используя идею модульности производства, в сочетании с соответствующей логистической поддержкой обслуживания клиентов, была создана массивная индивидуализация конечных товаров. В результате конкурентные затраты на производство товаров с высокой степенью переработки были конкурентоспособны по сравнению с традиционными.

Основной тезис статьи заключается в том, что логистика, стремясь обеспечить современную глобальную экономику двумя ее важнейшими функциями: обслуживанием и интеграцией, вызывает объективную необходимость изменений в ее институциональных формах действия, которые в основном обеспечивают продолжение экономических функций логистики в отношении цепочек поставок.

Поэтому автор статьи, основываясь на отчетах и статьях, опубликованных институтами и международными организациями, специализирующимися на исследованиях рынка, проанализировали формы и объем деятельности операторов логистики, ища ответы на существенный вопрос в этом контексте, в какой степени субъекты входят в группу логистики третьего порядка (3PL) и как они влияют на экономический порядок современного мира.

Метод. При написании статьи использованы аксиоматический, метод формализации, гипотетический, абстрагирование, анализ, познавательный синтез, а также дедукция и аналогия.

Результаты и обсуждение

1. Третий логистический партнер как организатор логистического обслуживания цепи поставок.

Исследование, проведенное американскими исследователями, показало, что роль поставщиков логистических услуг в системах поддержки логистики изменилась. Мотивация предприятий к изменению задач и обязанностей логистических партнеров объясняется на основе трех теорий: теории сетевой теории, теории экономики транзакционных издержек и теории ресурсной теории. Таким образом, предприятия принимают решение об аутсорсинге логистической деятельности из-за:

- готовности снизить операционные издержки,
- получить доступ к более разнообразным и дефицитным ресурсам,
- извлечь выгоду из отношений, которые имеют логистические партнеры, и развивать их в сети поставок.

Вышеуказанные мотивы поставщиков услуг логистических услуг означают, что партнеры по логистике расширили свою деятельность до таких компетенций, которые они называют в американской литературе как оркестратор (в дословном переводе с английского языка – это человек, который аранжирует музыку для оркестра). В новой роли партнер по логистике организует процессы поддержки логистики таким образом, чтобы обеспечить сотрудничество, координацию и гармонизацию действий организаций, которые участвуют в процессах предоставления ресурсов, включая информацию. Функции организации определяются концепцией оркестровки сети, то есть организации цепи поставок [4]. Поэтому речь идет о предоставлении такого пакета предполагаемых, преднамеренных действий субъектом, действующим в качестве центра сети, который ведет к созданию стоимости. В то же время подчеркивается, что аранжировщик-партнер является координатором без полномочий, вытекающих из иерархии.

Поэтому понятие оркестратор используется в контексте логистики как:

- нейтральный, третий партнер, который занимается разработкой архитектуры системы,
- организация, которая организует деловое сотрудничество и представляет свои возможности конечным клиентам,
- менеджер, который сосредоточен на создании стоимости, разрабатывает общий план для всех участников цепочки поставок,
- предприятие, которое достигает рычага в рациональном использовании партнерских ресурсов для увеличения цепочки создания стоимости.

Хотя существуют различные определения, описывающие логистических организаторов, существует общее согласие относительно роли организатора в цепочке поставок. Эта роль определена и оценена как критическая для эффективного функционирования цепочек поставок. Это утверждение имеет особое значение для теории М. Кристофера, согласно которой предприятия конкурируют не на рынке, а в цепочках поставок. Результат качества и стоимости поставок в цепочке поставок напрямую зависит от деятельности 3PL. Таким образом, конкурентоспособность цепочки поставок зависит от уровня согласованности действий партнера по логистике с клиентом, его поставщиками, получателями и, наконец, с самим 3PL с субподрядчиками. 3PL

находится в центре потоков товаров и информации, на него влияют все участники коммерческих транзакций и действует на них. Более того, он участвует одновременно в нескольких различных цепочках поставок своих клиентов. С позиции «центральных центров» он может искать решения и синергию не только в одной цепочке поставок, но и во всей сети, связанной друг с другом, – узлом, то есть 3PL – цепочками поставок. Партнер по логистике, имеющий такое большое количество связей и влияющий на множество процессов одновременно, становится центром риска и управления рисками в цепочке поставок. Некоторые практики и ученые, углубляясь в концепцию и стратегию развития роли 3PL, воспринимают многие виды деятельности, из-за которых логистический партнер может стремиться к роли смягчителя рисков, то есть организации, которая сознательно работает над уменьшением, устранением или передачей риска. Третий логистический партнер, как «центр центров», может легче увидеть риск, но также обладает более широким спектром возможностей управления рисками.

2. Предыдущие этапы развития логистических партнеров.

Новые задачи и ожидания клиентов и поставщиков по отношению к логистическим партнерам были созданы в результате эволюции рынка и развития отношений отдельных предприятий. Последующие изменения стали результатом расширения масштабов сотрудничества и передачи все более важных задач субподрядчикам с точки зрения деловой активности поставщиков услуг. На основании исследования были классифицированы четыре этапа развития роли логистического партнера во взаимоотношениях с его клиентом.

На первом этапе развития аутсорсинга логистической деятельности компании, как правило, концентрировались на своих основных компетенциях и, отделяя от своих операций отдельные операции и в виде порученных задач, они делегировали задачи поставщикам услуг.

В случае положительного делового опыта, получатели услуг были готовы уточнить и формализовать сотрудничество в договорах. Их перевели из отношений, основанных на заказной работе, в отношения, основанные на торговых соглашениях. Обычно это также означало увеличение объема задач, ответственности и полномочий партнера по логистике. Партнеры по логистике все чаще принимают на себя ответственность за управление процессами, осуществляемыми от имени и для клиента. Эта исторически наблюдаемая тенденция сохраняется, и прогнозные данные показывают, что этот тип сотрудничества, как ожидается, увеличится, что отражено в прогнозируемых более высоких доходах от продажи услуг 3PL и ожидаемом развитии отрасли. Интерес предприятий к аутсорсингу логистических услуг и сотрудничеству с партнерами по логистике подтверждается и другими опубликованными исследованиями, проведенными компанией Establish Inc., в которой были опрошены компании из 32 отраслей мира. Эти отчеты показывают, что более 65% ответили, что в последнее время чаще всего вносятся изменения, связанные с рационализацией организации распределительных центров и логистических центров или внедрением новых центров. В настоящее время заявленные предпринимателями затраты на логистику составляют 10,9 % –11 % от доходов от продаж, из которых 42 % — это расходы на услуги, приобретенные у 3PL.

На данный момент, ссылаясь на доходы и рост отрасли, следует упомянуть влияние финансового и экономического кризиса последних лет на роль 3PL. Результаты исследований, проанализированные авторами, показывают, что отрасль все еще развивается, хотя заявленные расходы отдельных предприятий на услуги 3PL имеют меньшую долю в расходах на логистику.

Эта ситуация связана с двумя тенденциями, вытекающими из неопределенности экономической ситуации на рынке. С одной стороны, новые предприятия решили продолжить аутсорсинг (65 %) и подписать свои первые контракты с партнерами по логистике, а с другой стороны, те, кто сотрудничает с 3PL и самими поставщиками услуг, работают над сокращением затрат и консолидацией баз услуг и поставщиков. В результате клиенты ожидают от данного предпринимателя консолидированной, всеобъемлющей и очень широкой логистической услуги. Вторым эффектом кризиса, помимо описанной консолидации, является большая сдержанность получателей услуг в аутсорсинге стратегических видов деятельности. Они по-прежнему готовы предоставлять субподрядчикам транзакционную, операционную и повторяющуюся деятельность. Во времена экономической неопределенности на рынке использование услуг 3PL обеспечивает большую гибкость и упрощает управление значительным увеличением и снижением спроса. 3PL, накапливая спрос различных клиентов, вызывает колебания спроса или сдвиги в фазе спроса. В исследовании 59 % из респондентов заявили, что кризис заставил их переосмыслить роль 3PL в цепочке поставок.

В прошлом, в случае особенно важных и критических задач с точки зрения деловой активности получателей, когда на карту был поставлен высокий риск, клиенты решали и все еще решают построить долгосрочные партнерские отношения. В этой договоренности клиент и поставщик логистики совместно управляют процессами. Развитие этого направления сотрудничества подтверждается также европейскими исследованиями. Респонденты этих опросов, представляющие 3PL, указывают на внедрение новых, более технологически продвинутых видов услуг и консультационных услуг, основанных на высококачественном ноу-хау. От 17 % до 21 % из опрошенных клиентов заявили, что они приобретают консультационные услуги в области управления цепочками поставок у 3PL [2]:

- комплексные закупки и логистические услуги;
- логистические цепочки низких температур;
- характер воздушного транспорта;
- логистические услуги в сфере медицины и здравоохранения;
- хранение с контролируемой температурой и влажностью;
- хранение опасных материалов и продуктов.

Развитые и зрелые партнерские отношения обеспечивают далеко идущую открытость: доступ к данным, контроль затрат и процессов, а также участие в принятии решений. Во многих случаях на рынке прогрессивное развитие сотрудничества привело к превращению отношений, возникающих в результате контрактов или партнерских отношений, в стратегические отношения и полный аутсорсинг логистической деятельности отношения и полный аутсорсинг логистической деятельности.

Направления развития партнерских отношений характеризуются исследованиями, ориентированными на форму договоров, заключаемых 3PL. Они показывают, что большинство заключенных контрактов основаны на расчетах, которые напрямую зависят от результатов выполняемых задач. Стороны договора договариваются о распределении заработанной прибыли, штрафах за неспособность достичь поставленных целей, вознаграждениях за качество услуг выше установленного уровня. Исследования, проведенные в 2020 году, показывают, что покупатели 3PL воспринимают своих партнеров по логистике как ключевой элемент успеха и признают, что поставщики услуг помогают в достижении критического уровня обслуживания клиентов, низких затрат и удовлетворенности клиентов.

Расширение масштабов развития аутсорсинга и изменение роли логистических партнеров 3PL в сетях поставок были бы невозможны без изменений в самой информационной логистике. Основным драйвером практической реализации, а также разработки логистических концепций была и остается компьютерная наука.

Развитие информационных технологий позволило интегрировать системы и процессы поставщиков логистических услуг, их клиентов и других структур систем логистического обеспечения. Приложения и ИТ-программы также привели к повышению конкурентоспособности партнеров по логистике, поскольку автоматизация определенных элементов логистических процессов позволила сократить расходы по сравнению с расходами в организации клиента. Кроме того, ИТ-решения позволили одновременно подключить многих участников логистических процессов: производителей, дистрибьюторов, транспортных компаний, оптовиков и розничных продавцов. Новые технологии предоставили инструменты для развития межорганизационных отношений и эффективного сотрудничества. Например, доступ к данным в реальном времени и автоматическая связь стали важными. Важной особенностью обсуждаемых инструментов стало снижение рисков и эксплуатационных расходов за счет автоматизации и контроля рабочих процессов. Наконец, 3PL смогли собрать информацию, критически важную для цепочки поставок, скоординировать действия и значительно улучшить качество и своевременность процессов и, таким образом, повысить их ценность.

Благодаря развитию стратегических отношений с клиентами, расширению сферы аутсорсинга, построению сети, развитию компьютеризации, более эффективному управлению специализированными ресурсами, партнеры по логистике предлагали лучшие практики, становясь центрами знаний и компетенций. Следовательно, они взяли на себя роль под названием оркестратора. Изменение роли партнеров также отражено в названиях отдельных компаний, которые были созданы для обслуживания новых видов услуг. Примерами являются названия: DHL Exel Supply Chain, UPS Supply Chain Solutions.

Цепные решения. В новой роли 3PL они сотрудничают одновременно со многими партнерами во многих цепочках поставок. Это, в свою очередь, способствует дальнейшей стандартизации данных и процессов, проходящих через многие предприятия, обеспечивая прозрачность и доступ к информации об этих процессах. Логистический партнер, обслуживающий одновременно много клиентов, естественно стремится внедрить стандарты сотрудничества со своими партнерами, их клиентами или поставщиками. Без такой стандартизации надлежащий оперативный контроль над процессами и их стоимостью невозможен. Из-за той роли и места, которое они играют и занимают в современных экономических процессах, субъекты 3PL, в случае необходимости в своих собственных интересах, вдохновляют и мотивируют другие экономические субъекты к сотрудничеству и стандартизации.

Во многих случаях 3PL берет на себя роль арбитра между трейдерами, поскольку чаще всего он не принимает непосредственного участия в торговле, а несет ответственность только за движение товаров и сопутствующую информацию. Партнеры по логистике становятся аниматорами и посредниками изменений, которые ведут к более эффективному сотрудничеству. Благодаря многим организационным и ИТ-связям партнеры 3PL становятся агентами и координаторами внедряемых изменений.

Стоит отметить, что по позиции логистического партнера легче всего обнаружить недостатки и недостатки в синхронизации между участниками процесса в цепочке поставок. Таким образом, партнеры по логистике имеют больше шансов предложить улучшения в процессах повышения стоимости логистики, особенно в области стандартизации и прозрачности информации о выполняемых процессах. Например, в Технологическом институте Джорджии, 64% опрошенных потребителей услуг ожидают логистических отчетов и анализов, показывающих общую стоимость доставки, то есть сумму всех затрат, связанных с производством и доставкой продукта с места производства на место, в котором создаются доходы от продаж. Это означает, что 3PL операторы становятся основным источником информации о затратах и, следовательно, участвуют в процессах управления затратами, поскольку они имеют подробные данные о затратах от различных организаций, участвующих в цепочках поставок.

Американцы описывают эту особую роль 3PL как организатора (организатора) современных экономических процессов, четырех взаимозависимых влияний: стандартизация, информационная прозрачность, нейтральный арбитраж и сотрудничество.

Взаимозависимость этих четырех взаимодействий подтверждается результатами интервью, которые дают основания для следующих утверждений:

1) чем выше стандартизация данных и процессов, реализованных в 3PL, тем выше значение, достигаемое путем организации (оркестрации);

- 2) стандартизация положительно влияет о прозрачности информации в системе логистической поддержки;
- 3) чем выше уровень прозрачности данных и процессов в системе логистической поддержки, тем больше ценность, достигнутая путем организации (оркестровки);
- 4) прозрачность данных и процессов положительно влияет на способность 3PL действовать в качестве нейтрального арбитра;
- 5) чем выше уровень нейтральности арбитража, тем больше достижимая ценность посредством организации (оркестровки);
- 6) нейтральный арбитраж положительно влияет на развитие сотрудничества между партнерами в цепочке поставок;
- 7) чем выше уровень развития сотрудничества, тем выше ценность, достигнутая договоренностью (оркестровкой).

Описанная модель восприятия роли 3PL в бизнес-системах предприятий подтверждается и другими мнениями как клиентов, так и поставщиков услуг. Оба они считают, что основными факторами успеха бизнеса в результате сотрудничества с 3PL операторами являются [2]:

- открытость, прозрачность, хорошее общение (74 % клиентов, 77 % 3PL);
- эффективное партнерство и сотрудничество (61 %, 72 %);
- достижение целей по снижению затрат (54 %, 58 %);
- улучшение качества обслуживания клиентов (54 %, 71 %);
- проведение (предоставление рекомендаций) и спонсорство (44 %, 51 %);
- предоставление 3PLs ценных идей для улучшений и инновации в цепочках поставок (35 %, 57 %).

Такие важные эффекты функции, называемой оркестровкой, выполняемой 3PL, определяют, что служба логистики будет развиваться в направлении форм, обеспечивающих извлечение дополнительных слоев синергетических эффектов, возникающих в результате сотрудничества компаний в цепях поставок с функцией оркестровки 3PL.

Заключение

Повышение эффективности использования логистической инфраструктуры и совершенствование условий логистической деятельности является одним из приоритетных направлений развития логистической системы в Республике Беларусь. Для достижения поставленной цели необходимо не просто увеличить инвестиции в логистический сектор, а создать условия для построения оптимизированной инфраструктуры логистики [5].

Учитывая стремление Беларуси к 2030 году повысить свои позиции в мировом рейтинге по индексу эффективности логистики LPI до уровня не ниже 50, а также увеличить объем логистических, транспортно-экспедиционных услуг и доходы от транзита в два раза по сравнению с 2016 годом [6], создание современных объектов логистической инфраструктуры, позволяющих участникам рынка получать необходимые услуги в процессе товародвижения, является одним из направлений развития логистической системы в нашей стране. Однако в Беларуси наблюдается явный недостаток развития логистической инфраструктуры, качества и комплексности логистических услуг.

Рассмотренные тематические исследования показывают, что будущее средних логистических партнеров связано с инициативами развития малых и средних предприятий. Вовремя и после кризиса малые и средние предприниматели интересны (из-за низких затрат и географической близости) для крупных корпораций и розничных сетей. Однако они не соответствуют современным и точным требованиям, касающимся способа упаковки и маркировки продукции, управления заказами и доставкой, транспортировки. Как показывает практика, логистические партнеры могут идеально вписаться в это пространство между мелкими производителями и крупными клиентами. 3PL может обеспечить консолидацию поставок в соответствующей групповой упаковке и полную загрузку для больших грузовиков, а также деконсолидацию крупных заказов и перераспределение небольших пакетов получателям, в то время как документация, сопровождающая эти операции, доставляется в электронном виде с использованием соответствующих интерфейсов. Благодаря этому можно достичь уровня требований, определенных на английском языке как прослеживаемость, новая проверка, удовлетворение ожиданий клиентов. Такое сочетание малых и крупных предприятий никогда не было бы возможным без 3PL, поскольку мелкие предприниматели не могли бы инвестировать в информационные технологии, хранение, упаковку или транспортировку, а также в ноу-хау, требуемые корпорациями и розничными сетями. 3PL, осуществляя стратегическое сотрудничество с большой сетью, такой как Wal-Mart, способна обеспечить логистические требования, с одной стороны, и организовать сотрудничество мелких поставщиков, с другой стороны, и обеспечить их развитие. Поэтому будущее организует цепочки поставок на основе так называемых сетевых ИТ-возможностей для сквозного выполнения. С точки зрения мелких и средних производителей это будет называться универсальный аутсорсинг или полный аутсорсинг за один шаг с одним поставщиком услуг.

Второе направление будущего развития логистических партнеров – это сотрудничество в отрасли и налаживание новых отношений и связей. Глобальные клиенты ожидают глобального присутствия и глобальных услуг. Поставщики не могут удовлетворить такие требования, но они видят возможность создания конкурентного преимущества в организации в группы. В качестве примера можно привести Supply Chain Services, которая с целью повышения гибкости в адаптации к изменениям спроса и географического разнообразия партнеров и поставок организовала сотрудничество с сетью логистических партнеров под названием «Склад с добавленной стоимостью и дистрибьюторы». Благодаря этому сотрудничеству клиенты

довольны, и средние логистические партнеры могут развивать свой бизнес. Однако это возможно только благодаря информационной платформе, созданной Supply Chain Services, которая обеспечивает клиентам полную прозрачность информации. Например, подробный анализ запасов, обзор всех SKU, анализ ротации и старения запасов, своевременные отчеты и качество поставок при входе и выходе из отдельных складов и анализ затрат.

Следующее направление развития 3PL будет основано на так называемой конвергенции услуг. Аналогично конвергентным услугам на рынке телекоммуникаций, где услуги передачи голоса, видео, передачи данных, Интернета и телевидения объединены в одном телекоммуникационном канале, и в результате в одной услуге рынок 3PL стремится к конвергенции логистических услуг. Традиционные услуги совместного производства добавляются к традиционным услугам по транспортировке, экспедированию и хранению, которые необходимы в случае смещения точки распространения и осуществления настройки, то есть индивидуализации продукта и любых действий, регулирующих продукт и доставку в соответствии с требованиями к качеству, упаковке, маркировке, транспортировке и документации (включая сертификаты, разрешения, лицензии и т. д.).

Следует отметить, что вышеупомянутые направления развития деятельности 3PL связаны с организацией сети сотрудничающих поставщиков логистических услуг, предоставлением услуг и интеграцией различных экономических систем производителей, дистрибьюторов и розничных продавцов. Достигнутые эффекты описанных направлений изменений могут отличаться от ожидаемых из-за наблюдаемого разрыва в ИТ-технологиях, который заключается в разнице между ИТ-возможностями 3PL и повышенными ожиданиями клиентов, а также финансовым кризисом и динамическими преобразованиями собственности предприятий.

Список использованных источников

1. Захарченко, Л.А. Создание мультимодальных логистических центров: инновационный путь развития логистики / Л. А. Захарченко, Г. Б. Медведева // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы : материалы VII международной научно-практической конференции г. Пермь, 4 июня 2018 г / ред. Н. В. Бабинова. – Пермь : изд-во Пермского нац. исслед. политехнического ун-та. 2018. – С. 93–104.
2. Chaberek, M., & Trzuskawska-Grzezińska, A. (2011). Źródła i kierunki rozwoju funkcji Trzeciego Partnera Logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 235.
3. Вакулич, Н. А. Особенности создания и функционирования логистических центров как одного из ключевых факторов эффективного регионального развития. / Н.А.Вакулич // Вестник БрГТУ. Экономика. – № 121/3. – с. 11–14.
4. Dhanaraj C., Parkhe A., Orchestrating innovation networks, „Academy of Management Review” 2006, 31(3).
5. Медведева, Г. Б. Формирование интегрированной логистической инфраструктуры Беларуси в концепции «Один пояс – один путь» / Г. Б. Медведева, Л. А. Захарченко // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. : материалы VIII международной научно-практической конференции г. Пермь, 18 апреля 2019 г / ред. Н.В. Бабинова. – Пермь : изд-во Пермского нац. исслед. политехнического ун-та. 2018. – С. 238 – 248.
6. Концепция развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – URL: <http://www.pravo.by/document/?guid> (дата обращения: 12.01.2019).