

%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%8F%D1%82%D0%B8%D0%B9%202017-2018.pdf. — Дата доступа : 09.03.2019.

6. Об утверждении комплекса мер по реализации Программы развития Оршанского района на период до 2023 года Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 28 янв. 2019 г., № 58 [Электронный ресурс] // Нац. правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — 07.02.2019. — 5/46114.

7. Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень» [Электронный ресурс] // Официальный сайт. — Режим доступа : <http://www.industrialpark.by/ru/geography>. — Дата доступа : 09.03.2019.

8. Ковалев, М. М. Пути-дороги будущего / М. М. Ковалев // Белорусская думка. — 2018. — № 7. — С. 74-79.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО АУТСОРСИНГА

Куган С. Ф.

Рассматривая логистическую систему как комплекс услуг различного вида, мы выделяем определенный вариант их реализации, именуемый аутсорсингом.

Само понятие логистического аутсорсинга не имеет четкой трактовки. И если в документах стандарта ISO 9001:2008 дано общее определение аутсорсинга, то к аутсорсингу логистических услуг исследователи относят работы, связанные лишь с процессами управления товарными потоками. Но логистический аутсорсинг, помимо управления потоковыми процессами, включает и транспортно-экспедиторскую деятельность, сферу оформления и реализации таможенных услуг, консультации по логистическим вопросам, информационно-коммуникационное обслуживание, лизинг.

Как показывает мировая практика, чем крупнее производственное предприятие (производственно-торговая компания) и чем выше его уровень развития, тем охотнее оно отдает часть производственных процессов подрядчикам (сторонним организациям). Логистические бизнес-процессы и управление ими в логистических кластерах или промышленных кластерах становятся многоструктурными и дорогостоящими. Многие компании, входящие в состав кластерных образований, используя современные подходы к оптимизации цепочек поставок, создают потребительскую стоимость в рамках концепции управления логистикой, что сокращает общие издержки на перемещение товарных потоков и, как следствие, снижает общие затраты. Для этого, реализуя процесс кооперации, как правило, используют аутсорсинг (передачу выполнения определенных логистических функций третьей стороне, логистическому провайдеру). Подобная стратегия позволяет успешно реагировать на изменяющиеся запросы потребителей. Аутсорсинг представляющий собой особую форму деловых отношений может быть отнесен к числу наиболее удачных институциональных инноваций.

Необходимо отметить, что с развитием интеграционных процессов возникают все новые варианты логистического аутсорсинга в виде провайдеров логистических услуг (3PL-, 4PL-, 5PL-провайдеры), которые являются интеграторами всей логистической цепи.

История развития мирового логистического аутсорсинга представлена следующими периодами:

1 этап (1970–1980) – период становления 1PL (First Party Logistics) – так называемая логистика частного (инсорсинг). Функционал логистического сервиса реализовывался собственными средствами владельца товара. Первое проявление концепции 2PL (Second Party Logistics) – аутсорсинг единичных логистических услуг. Функционал компаний данного типа представлял собой простейший набор услуг по транспортировке и экспедированию товаров, а также управлению стандартными складскими операциями и был направлен на снижение затрат в отдельных областях.

2 этап (1980–1990) – этот период ознаменован появлением логистики третьей стороны (3PL-компаний) – аутсорсинг комплекса логистических услуг. Third Party Logistics Service Providers могли предложить рынку расширенные возможности благодаря широкому выбору сервисных услуг путем привлечения субподрядчиков. Имеет место совместное функционирование инсорсинга, простейшего аутсорсинга и быстро развивающегося аутсорсинга типа 3PL: транспортировка, экспедирование, складирование, таможенное оформление и так далее.

3 этап (1990–2000) – в этот период начинается активный спрос на услуги 3PL-компаний, появление первых LLM/4PL-компаний (аутсорсинг всех видов логистических услуг). Lead Logistics Manager/Fourth Party Logistics Service Providers – системные логистические интеграторы.

ры, основной функцией которых является планирование и координация информационных потоков клиента, оптимизация цепочки поставок, включая интеграцию клиентов компании, заказчиков и поставщиков. 4PL-провайдер осуществляет управление проектами, а также логистическими процессами всех компаний, участвующих в цепочке поставок, в интересах общей цепи. Провайдеры данного вида строят свой функционал через одну точку контакта с клиентами посредством использования ERP-систем, позволяющих в автоматическом режиме рассчитывать потребность в товарных запасах торговых точек компании-клиента. Нарастает процесс интеграции с 3PL-провайдерами.

Отличия 4PL от структуры 3PL, в первую очередь, обусловлены отличиями организационными, которые увеличивают потребность организации в площадях и кабинетах центрального офиса. Более того, возможны постоянные или временные удаленные рабочие места вне компании, например, в структурах клиентов. 4PL-провайдер представляет собой сочетание стратегического и оперативного управления, то есть функций консалтинговой компании, область экспертизы которой, в первую очередь, относится к бизнес-консалтингу, и 3PL-оператора [1].

4 этап (2000 г. и по настоящее время) – расширение деятельности 3PL-компаний. Происходит плавный переход компаний этого типа в вариант 4PL. Развитие интернет-логистики (интегрированного управления логистической цепью) как логистики пятой стороны – 5PL/LIM (Fifth Party Logistics/Lead Integrator Manager) [2]. Ее отличительной чертой является использование возможностей «всемирной паутины». Интернет – единственная в своем роде площадка для управления логистическими процессами. Основными атрибутами провайдеров становятся стратегические отношения и всесторонний анализ логистической цепи, услуги на основе знаний и информации, распределение рисков и доходов, а также расширенные технические возможности.

В последнее время все чаще появляется такое понятие, как услуги деловой логистики (business logistic services – BLS). Это услуги по интегрированному логистическому управлению. BLS-услуги выполняют логистические функции с разработкой и осуществлением новаторских решений по требованиям клиентов. Данные услуги выполняются с помощью аналитических и информационно-технологических инструментов. «BLS-услуги, добавляя стратегическую и экономическую ценность, совершенствуют цепи поставок путем разработки специальных решений: моделирование международных цепей поставок, модернизация процессов, оптимизация сети» [3, с. 21].

Функционирование логистических систем, в основе которых заложен механизм аутсорсинга, направлено на развитие диапазона дополнительных видов деятельности предприятий, входящих в кластеры, путем снижения стоимости перемещения грузов, снижения административных и транзакционных издержек, а также расширение доступа к активам рынка.

Принимая соответствующее решение о фактическом уровне управления процессом аутсорсинга следует рассматривать две ситуации:

1. Организация имеет компетентность и способность выполнить процесс, но хочет передать его на аутсорсинг (по коммерческим или другим причинам).

Критерии управления процессом перемещения грузов или другими процессами сферы сопряжения, как правило, уже определены, и могут быть представлены как требования для поставщика процесса аутсорсинга, в случае необходимости.

2. Организация не имеет компетентности выполнить процесс непосредственно и передает его на аутсорсинг.

Методы управления, предложенные поставщиком процесса аутсорсинга, оцениваются заказчиком услуг. Если заказчик не может сам провести оценку, то возможно привлечение внешних специалистов или независимых экспертов.

Логистический аутсорсинг необходимо рассматривать как деятельность определенного вида, выполняемая в рамках деятельности по управлению потоковыми процессами, с реализацией вспомогательных операций – консультативных, информационных, финансовых. Если говорить об аутсорсинге транспортных услуг, то оптимальным считается соотношение использования собственного автотранспорта и услуг логистических операторов в сфере транспортного аутсорсинга в равных долях. Реализация такого вида взаимоотношений включает, как правило, передачу компании третьей стороны перевозку грузов, таможенное оформление, складирование, доставку грузов «под ключ» D2D (Door to Door). Как показывает зарубежный опыт (страны Евросоюза), около 2/3 всего объема перевозок грузовым автомобильным транспортом выполняется аутсорсерами.

Использование логистического аутсорсинга позволяет не только снизить расходы на транспорт, но и на работу склада по погрузке-разгрузке, позволяя увеличить оборачиваемость материальных ресурсов и в целом повысить качество работ по услугам. Другими словами, логистический аутсорсинг представляет собой систему управления целым спектром услуг в области логистики, реализуемым сторонними организациями. Если контроль услуги осуществляется самим заказчиком услуги, то выполнение работ происходит вне его компетенции. В качестве сторонних организаций или организаций третьей стороны выступают провайдеры. Они являются посредниками системы товародвижения, выполняя многообразные функции транспортировки, складирования, торговли лучше, быстрее и дешевле.

На наш взгляд, целесообразно использовать услуги логистических провайдеров предприятиям малого и среднего бизнеса, которые в силу недостаточности средств не могут развивать собственную логистику.

Как правило, сторонним организациям передается часть функций, что позволяет снизить их себестоимости за счет специализации посредника и достаточно большого числа клиентов, обслуживаемых провайдером. Кроме того, организация, отдавая ряд логистических функций в виде управления движения товаров, консультирования и безопасности, все внимание направляет на деятельность основного вида.

Решение об аутсорсинге логистических функций приводит к быстрой адаптации на изменения потребительского спроса, что неизменно влечет за собой снижение рисков, имеющих место в логистике. С точки зрения заказчика, все риски, относящиеся к реализации передаваемых на аутсорсинг логистических функций, ложатся на привлекаемую к их оказанию организацию [4].

Изучение мирового опыта в сфере логистического аутсорсинга позволяет условно разделить его по следующим направлениям:

1) транспортные услуги, которые заказывают в том случае, если компания-заказчик сама может осуществлять экспедирование. В данной ситуации провайдер реализует только перевозку груза, а оформление документов и сопровождение грузов организация осуществляет собственными силами;

2) транспортные и экспедиционные услуги достаточно востребованы, поскольку включают полную координацию грузоперевозки;

3) таможенное оформление – услуги по работе с таможенными органами в правовом поле;

4) складские услуги – это аренда оборудованного помещения (склада), соответствующего нормам;

5) координация процесса закупок, упаковка/переупаковка товаров, складирование и т. д. – подобная услуга предназначена для компаний, имеющих в своей организационной структуре довольно разветвленные филиальные (торговые) сети;

6) комплексные услуги обычно представляет единый логистический оператор, имеющий в своем распоряжении все ресурсы, необходимые для реализации логистических бизнес-процессов по всей логистической цепочке компании-клиента. Данная комплексная услуга востребована, как уже было отмечено, компаниями, алгоритм поставок которых достаточно сложен и имеет несколько промежуточных этапов. По сути, это услуга по товародвижению от производителя к потребителю.

Прежде чем решить, какие функции передать на аутсорсинг логистическому провайдеру, необходимо реально оценить свои возможности в части организации собственной логистики. Это решение должно опираться на стратегию развития предприятия, плановые расчеты, касающиеся частоты и сложности поставок товаров.

Если рассматривать всех участников рынка логистических услуг, то по данным статистики доля транспортно-экспедиторских, складских операторов и дистрибуторов составляет порядка 70% от общего числа. При этом транспортно-экспедиторские и складские услуги представлены большим количеством, как правило, средних компаний, которые оказывают традиционные услуги по перевозке и складской обработке грузов. Услуги же логистических провайдеров в основном оказывают ведущие международные компании.

Деятельность таких организаций осуществляется с учетом требований стандарта ISO 9001:2008, пункт 4.1 (руководство по процессам аутсорсинга), который устанавливает, что «если организация решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие продукции требованиям, она должна обеспечивать со своей стороны контроль за таким процессом». При этом аутсорсинг рассматривается как процесс пе-

редачи третьим лицам для выполнения (постоянно или временно) процесса, реализация которого должна осуществляться в соответствии с требованиями стандарта.

Как правило, организация демонстрирует, что она осуществляет управление достаточное, чтобы гарантировать, что этот процесс выполнен в соответствии с требованиями ISO 9001:2008 и любыми другими требованиями СМК организации. Характер такого управления будет зависеть от содержания аутсорсинга, связанного с ним риска и компетентностью поставщика, его способностью отвечать требованиям процесса. Привлеченная для выполнения процессов (аутсорсинга) организация не обязательно должна иметь сертифицированную СМК, но она должна демонстрировать способность выполнения процессов.

Процессы аутсорсинга взаимодействуют с другими процессами СМК, которые могут выполняться организацией непосредственно, или в свою очередь могут быть переданы на аутсорсинг. Все подобные взаимодействия должны находиться под управлением организации. Кроме того, важное значение имеет наличие современной информационной системы, которая будет осуществлять мониторинг контролируемых процессов и взаимодействие с клиентами. Вариантом, реализующим такое взаимодействие, является система открытого управления (Open book), принцип работы которой базируется на прозрачности предоставляемой информации о формировании стоимости услуг, которые логистический оператор предоставляет заказчику. Т. е. организация-заказчик видит, из каких расчетных позиций складывается стоимость работ, которые предоставляет провайдер. Для упрощения работ и снижения стоимости для заказчика многие провайдеры используют сеть кросс-докинговых платформ, представляющих собой процесс приемки и отгрузки товаров и грузов через склад напрямую, без размещения в зоне долговременного хранения.

Как показывает опыт, грузоперевозчики выбирают те маршруты, где четко налажена работа всех структур: процедура таможенного оформления, транспортно-дорожная инфраструктура и т. д. Поэтому для Республики Беларусь сейчас особенно актуально научиться сочетать свои возможности в части логистических услуг. Пока они не отработаны, нашей стране будет сложно конкурировать с более компетентными специалистами соседних государств.

Основными причинами, замедляющими развитие логистического аутсорсинга в Беларуси, являются:

- 1) несформированность рынка 3PL-услуг;
- 2) отсутствие системного интегратора уровня 4PL;
- 3) недостаточная квалификация персонала, несовершенство законодательства;
- 4) излишнее администрирование таможенного и других видов контроля и т. д.

Мировой рынок логистического аутсорсинга в своей структуре имеет три составляющих:

- сектор транспортировки и экспедирования грузов всеми видами транспорта;
- сектор услуг по интеграции и управлению цепями поставок;
- сектор складских поставок.

В связи с чем основными участниками рынка являются не только транспортно-экспедиционные компании и складские операторы, но и компании, которые влияют на формирование рынка логистических услуг: поставщики оборудования, информационных технологий, программ обучения в области логистики.

Оценить перспективы развития логистического аутсорсинга в нашей стране и провести эмпирическую оценку предпосылок возможно через освещение возможностей его развития. Общая проблема развития логистического аутсорсинга в стране связана с общими макроэкономическими сложностями масштабирования данного бизнеса, рост которого вполне может быть поддержан спросом.

Учитывая рост конкуренции во всех сферах товарного производства ресурс прорывного роста бизнеса должны составить комплексные отраслевые логистические решения. Подобные разработки увеличат потенциал не только малых и средних логистических компаний, но и монополистов. Реализация новых систем аутсорсинга позволит постепенно трансформировать монополистов типа ОАО «БЖД» в мультимодальную логистическую компанию международного уровня. Подобное преобразование станет новой стратегической новацией в системе корпоративного менеджмента, политика которого станет более эластичной к сигналам и запросам рынка.

Услуги в части комплексного сервиса будут сильно дифференцированы. Часть компаний, имея транспорт на аутсорсинге и/или не имея собственных складских площадей или лицензии таможенного представителя, объединятся (например, в кластеры) либо уйдут с рынка.

Перспективным в сегменте складского обслуживания является расширение прямого взаимодействия грузовладельцев с собственниками складских помещений. Это позволит транспортникам экономить на посредниках, заключая прямые договоры.

Интересным направлением является реализация принципа «открытого управления». Понимание природы добавленной стоимости, возникающей на протяжении всей логистической цепи, позволяет участникам договориться относительно ее оптимального распределения между собой.

Большие операционные и ценовые преимущества дает стратегия уплотнения взаимодействия поставщиков и сетей через логистику. На наш взгляд, значение данного фактора будет только возрастать, расширяя возможности операционного развития отечественных 3PL- и 4PL-операторов. Смещение центров генерации таких взаимодействий в регионы с последующим распределением по всей стране только увеличивает потенциал торгово-промышленной кооперации в экономике, повышая значимость логистических технологий.

Новые формы взаимодействия производства и торговли, развитие электронной коммерции, многоканальной мультимедийной дистрибуции, возрастание роли логистики как фактора интенсификации товарообменных операций в торгово-розничной системе потребительского рынка расширяют предпосылки для прогрессивного обновления сервисов на рынке логистических услуг.

Предлагаемый алгоритм оказания логистического аутсорсинга состоит из следующих шагов (этапов):

1 этап: Подготовительный. Он включает в свой состав следующие операции:

- 1.1) установление контакта между заказчиками и поставщиками услуги аутсорсинга;
- 1.2) предварительная оценка и диагностика проблемы;
- 1.3) обоснование цены услуги;
- 1.4) разработка контракта.

2 этап: Организационный. В его составе следующие операции:

- 2.1) разработка программы аутсорсинга;
- 2.2) установление контактов с возможными инвесторами;
- 2.3) согласование с заказчиком цены и сроков исполнения контракта;
- 2.4) оценка альтернативных вариантов;
- 2.5) изучение отчетных материалов, экономического, ресурсного потенциала заказчика.

3 этап: Реализация. Операции этого этапа включают:

- 3.1) проведение совместно с заказчиком мониторинга эффективности исполнения заказа на аутсорсинг;
- 3.2) формирование системы обучения и переподготовки персонала, организация тренингов по оценке компетентности исполнителей.

4 этап: Заключительный. На этом этапе осуществляются следующие операции:

- 4.1) подведение итогов;
- 4.2) разработка конструктивных рекомендаций;
- 4.3) выявление сильных и слабых сторон, скрытых резервов;
- 4.4) оценка перспективы сотрудничества;
- 4.5) расчет по контракту.

В условиях современных экономических отношений логистические услуги по аутсорсингу выступают как связующее звено между предприятиями, входящими в логистический кластер и способствуют обеспечению пропорциональности воспроизводственного процесса, полному удовлетворению совокупного спроса.

Рынок услуг данного вида представляет собой сложную систему множества элементов, уровней, секторов, функционирующих как целостное единство между элементами и субъектами рынка. Эта активная система функционально зависит от создания эффективных коммуникаций в обществе в целях достижения имиджа, репутации на основе тщательной оценки и учета факторов внутренней и внешней рыночной среды.

Оценить данную систему возможно через функционал ее составляющих:

$$Say = f(A, E, C, R), \quad (1)$$

где A – анализ, построенный на системных исследованиях с включением различных форм и методов оценки среды взаимодействия для принятия взвешенных управленческих решений по логистическому аутсорсингу;

E – обоснование экономической целесообразности перераспределения заказов между внешними исполнителями;

C – компетентность и профессионализм специалистов-аутсорсеров, позволяющие устанавливать эффективные коммуникации между заказчиками и потребителями логистических услуг;

R – репутация компании-аутсорсера, создаваемая за счет активного участия организации общественно значимых акций, популярности в обществе, выступлений в СМИ.

Рынок логистического аутсорсинга представляет собой социально-экономический комплекс, услуги которого осуществляются в соответствии с рыночными законами, национальной спецификой, территориальной масштабностью в целях усиления роли институтов потребителей и повышения качества жизни общества. Рыночный механизм является выражением экономических, организационных, производственных и социальных отношений между поставщиками услуги (аутсорсерами) и заказчиками в целях совершения обменного процесса для удовлетворения спроса потребителей.

Рынок логистических услуг аутсорсинга в кластере – это совокупность организаций, компаний, агентств, групп, производящих и реализующих многообразные услуги в области управления материальными потоками при транспортировке, складирования, экспедиторского сопровождения грузов, их страхования, экономического консалтинга и других направлений оптимизации каналов распределения. Это сложная система, стыкующая интересы всех участников логистического кластера. Ее результативность зависит от умения наладить эффективные коммуникации, создать надежную рыночную инфраструктуру и разработать эффективные стратегии рыночного участия для достижения общих и частных целей.

Эксперты и аналитики выделяют несколько причин необходимости поступательного развития рынка логистического аутсорсинга:

- необходимость активного развития организаций, объединенных в логистический кластер;
- вложение в сферу материального производства становится малоэффективным, т. к. требует вложения достаточно больших инвестиций;
- глобализация снабженческих и сбытовых сетей и глобализация торговли, поэтому логистические провайдеры являются одним из решений эффективного управления международной логистикой, особенно для компаний, которые не имеют в этом опыта;
- управление цепочками поставок (логистическими цепочками) силами 3PL-провайдера облегчает отслеживание рыночных изменений и поддерживает необходимые требования интеграционного процесса;
- давление потребителей – соблюдение растущих требований покупателей к выполнению заказов и поставке, повышение оборота запасов, управление сложными международными и внутренними цепями поставок, поддержание баланса между затратами и качеством сервиса – являются обязательными условиями выживания организаций сферы логистики в конкурентной среде и достижения ими уровня прибыльности;
- применение аутсорсинга как бизнес-модели кластера. Аутсорсинг является приемлемым средством для разработки, реализации и управления бизнес-моделью логистического кластера.

Именно компании сферы аутсорсинговых услуг обеспечивают экономическое развитие как кластера, так и региона, в котором функционирует кластер.

Развитие логистического аутсорсинга влияет на экономический механизм развития общества, масштабы общественного производства, сложность его отраслевой структуры, процесс углубления специализации и кооперирования в промышленности, количество и качество производимой и потребляемой в обществе продукции. С другой стороны, от формирования рынка логистических услуг сферы предпринимательства, его структуры и организации во многом зависят объемные, качественные и количественные показатели ВВП многих развитых стран.

Перспективными направлениями развития рынка логистического аутсорсинга являются: дальнейшее формирование рыночного пространства логистического аутсорсинга в сфере бизнеса и кластерных образований; рост доли логистического аутсорсинга не только на международном, но и на местном, региональном, республиканском уровнях; внедрение в сферу бизнеса новых логистических технологий аутсорсинга с использованием глобальных сетей Интернета; дальнейшая реализация стандартов качества логистического аутсорсинга; вхождение Республики Беларусь в мировое сообщество для притока инвестиций и международного сотрудничества.

Представляя собой комплекс услуг различного типа, логистический аутсорсинг включает в свой состав услуги, не только непосредственно связанные с управлением системой товародвижения и доставкой груза, но и инфраструктурного характера по обеспечению информацией, страхованием, экспедированию грузов, погрузочно-разгрузочными работами, охраной и др.

Особое место в логистическом аутсорсинге занимают услуги экспедиционной работы, которая также является комплексной и включает в себя следующие функции: организация перевозки по маршруту, выбор способа перевозки, координация работы разных перевозчиков. Объем и содержание транспортной экспедиции определяются видом транспорта и сообщения, характером груза, технологией обработки груза.

Выполнение функций экспедитора аутсорсером (поставщиком услуги) реализуется через последовательность конкретных операций. Так, погрузочно-разгрузочные и складские работы включают следующие операции: погрузку, разгрузку, сортировку, маркировку, упаковку, счет, взвешивание грузов, комплектование и разукрупнение отправок, формирование и расформирование пакетов, ремонт упаковки и транспортной тары и т. д.

Большая работа выполняется аутсорсером в области заполнения товаротранспортных документов, оформления и оплаты провозных платежей, сборов, штрафов, декларирования грузов в таможенных органах, оформления таможенных документов, составления актов о недостаче, несохранности грузов и просрочке их доставки от имени грузовладельца.

К информационным услугам аутсорсера-экспедитора относят информирование заказчиков и грузополучателей об отправке грузов, уведомление о прибытии грузов, предоставление сведений о месте нахождения груза, о тарифах на логистические услуги, выполняемых в ходе транспортировки, и др. Аутсорсеры-экспедиторы, имеющие подвижной состав, могут выполнять операции по перевозке. Производственный процесс логистических услуг сосредоточен в организации грузовых перевозок. Процесс выполнения услуг аутсорсинга по перевозкам можно разделить на пять видов: услуги по управлению потокопроцессами; планированию, организации, контролю; оперативному управлению; учету; анализу результатов работы. Эффективность поступательного развития логистических услуг способствует повышению результативности механизма аутсорсинга, так как к этому процессу привлечены все участники рыночных отношений.

Таким образом, основные выводы относительно дальнейшего развития логистического аутсорсинга заключаются в следующем.

Отечественная логистика переходит на новый этап ее качественного развития, где обращение к ней со стороны операторов рынка становится стратегическим императивом их выживания на рынке. Низкий уровень концентрации в последнем будет скорректирован за счет консолидации 3PL-операторов, которые поделят между собой грузовую базу крупных ритейлеров. Это означает переход на траекторию развития логистики в Европе, а также снижение стоимости логистических услуг в нашей стране, которые отвечают интересам и стратегическим потребностям корпоративного бизнеса и конкретно ритейла.

Развитие комплексной логистики и консолидация логистического рынка приведет к перераспределению сервисных функций к компаниям, аккумулирующим ключевые компетенции в логистике. Основным ресурсом роста получат форматы логистического бизнеса 3PL и 4PL, имеющие ключевые компетенции и широкое применение информационных технологий.

В дальнейшем будут осуществляться различные стратегии развития (специализация на экспресс-доставке, развитие сложной проектной логистики, слияния и поглощения), нацеленные на повышение производительности. Развитие логистического аутсорсинга происходит под знаком его качественного преобразования, сближения клиентов и логистических операторов, которые должны максимально понять бизнес-модель первых, предлагая им наиболее оптимальные схемы доставки, лучшие условия по логистике складирования продукции. Рынок логистики будет не

эволюционировать, а совершать революцию в своем развитии, атрибутами которой станет консолидация бизнеса, комплексный характер услуг, интегрированные решения и т. д.

Список использованных источников

1. Гегамов, Н., Долгих, А. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iteam.ru/publications/logistics/section_80/article_2809. – Дата доступа: 01.11.18.
2. Управление цепями поставок / под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – М.: Проспект, 2011. – 214 с.
3. Родкина, Т.А. Информационно-коммуникационное обеспечение логистики трансграничных перевозок товаров в интегрированном пространстве: научная монография. – М.: ВИНТИ РАН, 2017. – 120 с.
4. Гузенко, Н. В. Диверсифицированное развитие логистических услуг грузовых операторов на железнодорожном транспорте: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Н. В. Гузенко; [Место защиты: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ»]. – Ростов-на-Дону, 2013.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ КАК СТРАТЕГИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ В ИННОВАЦИОННОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ

Шишко Е. Л.

Конец XX–нач. XXI в. характеризуется усилением рисков в экономическом пространстве Беларуси:

1) трансформационный спад в постсоциалистических государствах, вызванный разрывом многолетних хозяйственных связей, и давление мировой конъюнктуры увеличили неопределенность дальнейшего развития; радикальное изменение в политической среде оказало значительное влияние на отечественные предприятия;

2) обнажились недостатки командно-административного способа хозяйствования, и многие убыточные предприятия прекратили свое существование, так как больше не имели финансовой поддержки из государственного бюджета; таким образом, на рынке труда возникло напряжение, увеличилась безработица, многие профессии оказались невостребованными;

3) крупные предприятия, ориентированные в основном на экспорт, потеряли свои позиции на внешнем рынке сбыта, а значит, ухудшили свое финансовое состояние и не смогли вовремя модернизироваться;

4) сохранившаяся ориентация Беларуси на доминирующую роль государства в регулировании зарождающихся рыночных отношений сыграла плохую роль в ускорении адаптации отечественных предприятий к работе в новых условиях, поскольку основные решения о ведении экономической деятельности продолжали приниматься на уровне министерств и ведомств;

5) трансформация (переход) в рыночную экономическую систему для Беларуси была особенно болезненна, так как, не располагая стратегически значимыми природными ресурсами (нефтью, газом, золотом, цветными металлами), она не могла создать финансовую «подушку безопасности» для стабилизации темпов экономического роста, создания солидных золотовалютных резервов для укрепления национальной валюты и безынфляционного денежного обращения;

6) преимущественно экспортная ориентация белорусской экономики, сформировавшаяся за 70 лет советской власти, продолжает преобладать и в данный период, так что экономика очень уязвима к внешним шокам (западные санкции Запада по отношению к РФ с 2014 г. породили кризисные ситуации и в Беларуси; дефолт российского рубля в конце 90-х гг. породил стагнацию в белорусской экономике 2000 г.; мировой финансовый кризис 2007–2009 гг. также вылился в депрессию Беларуси в 2009 г.).

В то же время осталось достаточное количество предприятий, которые сумели выстоять в непростые 90-е годы, сохранили свои позиции в условиях мирового экономического кризиса, девальвации, постоянных инфляционных процессов и других факторов.

По отношению к предприятиям (организациям) вышеназванные макроэкономические условия относятся к категории внешних рисков, на которые сложно оказывать непосредственное воздействие. Однако внутренние риски поддаются управлению и предупреждению и тесно связаны с предпринимательской активностью.

Функционирование предприятия в рыночной хозяйственной среде осуществляется в условиях неполноты информации и неопределенности протекания экономических процессов. Из этого следует, что при принятии управленческих решений необходимо учитывать существующие риски, а сам процесс требует соответствующих специальных знаний и навыков. Кро-