

## АУТСОРСИНГ В ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Худякова И.В.

*В статье исследуется аутсорсинг услуг в транспортно-логистической сфере Республики Беларусь с позиций спроса и предложения. Цель работы заключается в выявлении проблем, препятствий и перспектив его развития.*

*Методологическую основу работы составили принципы системного и комплексного подходов с использованием логического и экономического анализа, методов сравнения и наблюдения, анкетных опросов.*

*В работе дан обзор рынка транспортно - логистических услуг. Изучены предпосылки и особенности формирования спроса в этой сфере в Республике Беларусь. Выявлены причины, препятствующие развитию аутсорсинга в республике Беларусь. Дан анализ деятельности транспортно-логистических центров, как основных провайдеров этих услуг. Предложены меры по решению выявленных проблем.*

*Результаты исследований использовались при подготовке материалов к разрабатываемым в Республике Беларусь методическим рекомендациям по развитию аутсорсинга в стране.*

**Ключевые слова:** аутсорсинг, конкурентные преимущества, стратегия, эффективность бизнес-процессов, транспортно-логистические услуги, спрос, предложение, рынок услуг.

## OUTSOURCING IN THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR IN BELARUS

Khudiakova I.V.

*The article examines outsourcing services in the transport and logistics sector of the Republic of Belarus from the standpoint of supply and demand. The objective of the study is to identify problems, constraints and prospects of its development. The methodological basis constitutes of the principles of systematic and comprehensive approaches, methods of comparison and observations, questionnaire surveys. The paper provides an overview of the transport and logistics services market, studies prerequisites and peculiarities of demand formation and identifies obstacles to the development of outsourcing in Belarus. Analysis of activities of the transport and logistics centers as the main providers of such services is given as well as a number of measures to address the identified problems. The research results were used in the preparation of materials to the developed in Belarus methodical recommendations for the development of outsourcing in the country.*

**Keywords:** outsourcing, competitive advantage, strategy, business process efficiency, transport and logistics services, demand, supply, services market.

### Введение

Согласно теории Майкла Портера, в эпоху «бережливого производства» любая функция, которая не является ключевой для компании, должна быть передана внешнему провайдеру [1]. Логистика в зарубежной экономике относится к одной из наиболее часто передаваемых на аутсорсинг функций (примерно 30% логистических операций во всех отраслях экономики европейского рынка).

Спрос на услуги логистических операторов формируют промышленность и

торговля, которые расходуют на логистику в Европе ежегодно 120-140 млрд. евро ежегодно. Белорусские предприятия также постепенно начинают использовать аутсорсинг, в том числе в сфере транспорта и логистики, однако доля его на рынке невелика, и не соответствует потребностям экономики.

Успешному применению аутсорсинга в транспортно-логистической сфере препятствует отставание в уровне развитии рынка логистических услуг, несовершенство законодательства, слабая культура договорных отношений, недостаток высококвалифицированных управленцев, способных точно просчитать ситуацию и оценить преимущества аутсорсинга. В числе другой группы причин, мешающих развитию аутсорсинга в республике, аналитики называют низкую оперативность при решении производственно-технологических вопросов, нехватку полноценных теоретических и методических разработок в данной области, способных побудить руководство производственных предприятий к активным действиям в направлении применения аутсорсинга.

Задача развития аутсорсинговых услуг ставилась в ряде правительственных документов: Программе социально экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 г.г. [2]; в Рекомендациях по достижению сбалансированного социально-экономического развития Республики Беларусь [3]. Интеграционные процессы, происходящие в рамках Таможенного союза Беларуси, России и Казахстана, расширили перспективы нашей страны по развитию транспортно-логистической деятельности. Все вышесказанное определяет актуальность настоящей работы.

Реализации механизма аутсорсинга, посвятили работы многие российские и украинские исследователи: Аникин Б.А., Герасименко Р.Г., Гриценко С.И., Епифанова Е.С. Лукинский В.С., Прокофьева Т.А., Покараева Н.Г., Якусев Г. Маевский В.А., Яценко Г. Календжян С.О., Новохацкая Т.А., Рудая И.Л., Билинкис В.Д., Гуров В.И., Дука Б.В., Карпенко О.А., Курсова Ю.Ю., Кушников В.Б., Михайлов Д.М., Носков С.В., Руснак А.В., Петрыкина Н.И., Пименова А.Л., Синяев В.В., Хлебников Д.К., Шелухин И.С., Шестоперов А.М., Шеянова А.Н. а также белорусские авторы: Ковалев М.М., Пацкевич Л.С., Предко Р.Ю., Ивуть Р.Б., Нарушевич С.А. и др.

Целью настоящей статьи является исследование рынка аутсорсинговых услуг в транспортно-логистической сфере Республики Беларусь, выявление проблем и препятствий его развития в Беларуси, определение перспектив его динамики. В соответствии с этой целью, в работе ставились следующие задачи: уточнить понятие «аутсорсинг транспортно-логистических услуг»; определить составляющие процесса аутсорсинга в транспортно-логистической сфере; исследовать аутсорсинг транспортно-логистических услуг в Республике Беларусь с точки зрения спроса и предложения; оценить уровень развития логистики, качество логистических услуг, выявить основные проблемы в транспортно-логистической сфере, провести анализ деятельности транспортно-логистических центров, как основных провайдеров этих услуг; предложить меры по решению выявленных проблем.

Объектом исследования является транспортно-логистическая сфера Республики Беларусь; предметом исследования - аутсорсинг услуг с позиций спроса и предложения.

Исходным источником информации для работы послужила специальная литература по вопросам аутсорсинга и развития транспортно-логистических услуг, результаты опросов, проводимых в Беларуси по исследуемой проблеме, статистические и аналитические данные исследовательских организаций, нормативные материалы, а также материалы научных конференций, семинаров, периодической печати. Методологическую основу работы составили принципы системного и комплексного подходов с использованием логического и экономического анализа, методов сравнения и наблюдения.

Результаты исследований использовались при подготовке материалов к разрабатываемым в Республике Беларусь методическим рекомендациям по развитию аутсорсинга.

### **Предпосылки развития транспортно - логистического аутсорсинга и спроса на услуги в этой сфере.**

«Транспортно - логистический аутсорсинг» – приобретение у третьей стороны услуг по управлению запасами, транспортировке товара, его складированию, информационному сопровождению и всеми, связанными с этими операциями бизнес-процессами. В методологическом плане процесс развития аутсорсинга транспортно-логистических услуг (ТЛУ) состоит из двух взаимосвязанных составляющих:

1. совершенствование стратегического управления в организациях, что предполагает расширение спроса на аутсорсинговые услуги в сфере транспорта и логистики;

2. рост предложения транспортно-логистических услуг: увеличение сети провайдеров, повышение качества и расширение номенклатуры оказываемых услуг.

Стимулирует спрос на аутсорсинговые услуги в сфере транспорта и логистики постоянное усложнение технологии ведения бизнеса, рост значимости его инфраструктурной составляющей, в частности, транспортно-складской сферы. Для большинства предприятий и организаций логистика не является ключевой компетенцией, передача логистических услуг на аутсорсинг позволяет им сконцентрироваться на основных видах деятельности.

Диапазон функций логистических компаний в настоящее время достаточно широк и включает следующие основные процессы:

- доставка клиентам грузов в любую точку мира. При этом часто используются интермодальные перевозки, т.е. системы доставки грузов через несколько государственных границ несколькими видами транспорта по единому перевозочному документу;

- таможенное оформление грузов клиентов. Специализированная фирма, непрерывно работающая с этой государственной службой, оказывает гораздо более качественные услуги, нежели таможенный брокер, представляющий интересы грузовладельца и работающий в этом направлении в среднем пару раз в месяц;

- приемка грузов на ответственное хранение на своих терминалах. Как правило, логистическая компания не только хранит грузы, но и оказывает услуги по их накоплению, комплектации партий, упаковке, бракеражу, наклейке этикеток, выписке счетов, ведению учета и пр.

- предоставление клиентам информации о месте нахождения груза, независимо от того, в пути он или на складе (где конкретно находится груз, что с ним происходит и т.д.).

Соответственно выделяются следующие услуги: транспортно-экспедиционные, услуги по таможенному оформлению, услуги склада, координация процесса закупок, комплексные услуги. При аутсорсинге комплексных услуг в роли компании-подрядчика выступает единый крупный логистический оператор, имеющий в своем распоряжении все ресурсы, необходимые для реализации логистических бизнес-процессов по всей логистической цепочке компании-заказчика. При грамотном построении и реализации аутсорсинговых схем этот вид может стать одним из важнейших инструментов оптимизации не только логистической цепочки, но и всей системы управления.

В классической рыночной триаде покупатель-товар-поставщик определяющую роль в развитии аутсорсинга играет покупатель (заказчик услуг). Перед руководителем предприятия часто встает вопрос о целесообразности применения аутсорсинговых схем логистики. В случае выбора в пользу аутсорсинга – предстоит

решить вопрос о том, какие логистические функции необходимо отдать компании-аутсорсеру, а какие оставить за внутренними отделами логистики организации. Считается, что наиболее оптимальным решением является сочетание собственной логистики компании с использованием аутсорсинга. Но в любом случае главным ориентиром должны являться генеральная стратегия и цели деятельности компании.

При переходе компании на аутсорсинг, прежде всего, необходимо учитывать его преимущества и риски на основе детального изучения каждой конкретной ситуации, кроме этого требуется разработка и внедрение способов сглаживания рисков и управления ими для построения взаимовыгодных отношений между компанией-клиентом (заказчиком) и поставщиком транспортно-логистических услуг.

Эксперты подчеркивают, что есть определенные плюсы в развитии собственной логистики – это: наработанный опыт, независимость от сторонних посредников, «персонализированный сервис», отвечающий внутренним запросам и потребностям организации, (а в ряде случаев и экономию средств), а также возможность в дальнейшем произвести диверсификацию бизнеса. Использование же аутсорсинга подразумевает качественный, но стандартизированный сервис. Важную роль здесь может играть сокращение финансовых рисков компании, поскольку логистический посредник берет на себя ответственность за исполнение той или иной логистической операции. В ряде случаев при использовании аутсорсинга в компании может наблюдаться значительное сокращение издержек на логистическую часть бизнеса, в первую очередь за счет сокращения транспортных расходов, трат на приобретение оборудования и содержание многочисленного штата специалистов по логистике. Кроме того, в ситуации жесткой конкуренции на мировом рынке логистических услуг провайдеры стремятся сделать наиболее выгодное коммерческое предложение для своих клиентов в части оптимального соотношения цена и качества услуги, что также способствует развитию спроса на них.

В большинстве случаев передача всех функций логистики компании аутсорсеру имеет смысл тогда, когда необходимы не отдельные услуги (к примеру, складские), а вся логистическая цепочка. Чаще всего спрос на такие услуги предъявляют предприятия малого и среднего бизнеса, которые по каким-либо причинам не хотят или не в состоянии инвестировать средства в развитие собственной логистики. Нередко в качестве заказчиков выступают и крупные компании, у которых поставки представляют собой сложный, многоэтапный процесс. Логистический аутсорсинг необходим также тем крупным компаниям, которые понимают, что могут достигнуть максимальной эффективности не иначе, как путем снижения себестоимости продукции. Собственная же логистика чаще всего ложится тяжким бременем на себестоимость. Эту службу, включая автопарк и склады, приходится содержать круглый год, независимо от того, загружена ли она. Общеизвестно, что если фирма начинает увеличиваться, она становится бюрократически неповоротливой. Руководители компаний отмечают, что эти службы иногда начинают играть роль внутреннего монополиста, который может потребовать за свои услуги больше, чем они стоят на рынке. Предприниматели отмечают, что когда логистическая служба, является одним из структурных подразделений компании, отследить реальную стоимость ее услуг очень сложно.

Все вышесказанное правомерно и для предприятий Беларуси, но проблема перехода на аутсорсинг здесь стоит еще острее. Преобладающей тенденцией в мировой экономике на сегодняшний день является переход от построения внутрифирменных логистических схем к передаче управления цепями поставок логистическим операторам. Доля аутсорсинга в общем объеме логистических услуг в разных странах Европы составляет около 60%, в Китае – 48%, в России – 22%, а в Украине и в Беларуси, вместе взятых – 35% [4].

Ввиду того, что Республика Беларусь находится на пересечении основных

торговых путей, транспортная логистика здесь весьма востребована. Доля транспортных расходов в цене товара в среднем достигает 10-12 %, а по отдельным товарам колеблется от 2-5 % (электроника), до 30-40 % (строительные материалы). В ряде случаев даже при перевозке готовой продукции, например, тяжеловесной крупногабаритной техники, в зависимости от удаленности рынков, транспортные расходы возрастают до 100 % стоимости оборудования, а иногда и превышают ее, поэтому значительной части предприятий Республики Беларусь должно быть выгодно передавать транспортно-логистические операции на аутсорсинг, тем более, что для производственных и торговых организаций логистика не является ключевой компетенцией. Вместе с тем, одним из факторов, сдерживающих спрос на развитие логистики, является недооценка руководителями компаний возможностей этого инновационного инструмента [5].

Самостоятельно справиться с задачей организации эффективной транспортной логистики у себя на предприятии не всегда под силу белорусским производителям и торговым компаниям. Об этом свидетельствуют результаты опроса проводимого в 2013 году консалтинговой фирмой «Здесь и сейчас». В пользу необходимости аутсорсинга этих услуг говорит тот факт, что среди 87 опрошенных клиентских компаний 65 % респондентов принимали меры для улучшения своей логистики, однако подавляющее большинство из них - 64% не смогли реализовать поставленную задачу. Особенно нелегко приходится в Беларуси малым и средним предприятиям, для которых создание отдельного структурного подразделения логистики является экономически нецелесообразным, а на фоне большого количества предложений на рынке товаров и их аналогов все сложнее зарабатывать только за счет развития производства и маркетинга.

Как показывает опыт зарубежных компаний, сокращение логистических издержек на 1% эквивалентно 10-процентному увеличению продаж. Передавая логистические функции на аутсорсинг, малые и средние предприятия получают ряд преимуществ: аутсорсинг высвобождает финансовые ресурсы для развития профильных бизнес-направлений; все риски, связанные с логистикой, – хищения, срыв сроков, несоблюдение условий доставки или хранения, ошибки при комплектации заказов и прочее, перекладываются на компанию-аутсорсера; экономится время, так как – профессиональный логистический оператор имеет больше возможностей в области управления грузопотоками, обладает необходимыми компетенциями и опытом в данной сфере.

Однако в настоящее время многие фирмы отмечают существование проблем в области логистики и аутсорсинга логистических услуг, которые не позволяют успешно развиваться как данному направлению, так и самим предприятиям. Согласно исследованию-опросу «Логистика в Беларуси» из выборки, включающей 100 организаций 51% респондентов имеют свой отдел логистики, 43% предприятий функции логистики выполняют сотрудники разных подразделений и только в 6% предприятий функции логистики переданы на аутсорсинг.

#### **Расширение предложения логистических услуг.**

По итогам 2012 г. рост мирового рынка транспортно-логистических услуг (ТЛУ) оценивался в пределах 5%. На долю логистического аутсорсинга (2PL, 3PL, 4PL) приходится 56% объема мирового транспортно-логистического рынка – более \$4,0 трлн в 2012 г. По данным Armstrong & Associates, в 2012 г. объем мирового рынка 3PL-услуг составил \$685 млрд, увеличившись на 11% по сравнению с 2011 г. [6].

В соответствии с результатами исследований, полученными в 2012 г., наиболее развитыми логистическими системами обладают: Сингапур, Германия, Нидерланды, Япония, Великобритания, Гонконг (Китай), Швеция, Бельгия, Финляндия, Дания и США. Среди стран СНГ и Балтии по индексу эффективности логистики LPI лидирует Литва (58 место), затем следуют Эстония (65), Украина (66), Латвия (76) (табл.1.). В

последнем рейтинге по логистике на основе индекса LPI Беларусь заняла 91 место (интегральный показатель 2,61), Казахстан — 86-е (2,69), Россия — 95-е (2,58). Уровень развития логистики в Беларуси говорит о том, что логистический потенциал республики, как транзитной страны, используется не достаточно. Допущено ухудшение позиции с 50 места в 2007 г. до 121-го — в 2012 г. по показателю «таможня». Вместе с тем в республике достигнуто улучшение пограничной инфраструктуры, увеличение пропускной способности, внедрение предварительного электронного декларирования, существенное снижение бумажного документооборота, проводится модернизация и техническое оснащение пунктов пропуска и т.д.

Таблица 1 – Распределение стран СНГ, Балтии и Польша по индексу LPI в 2007-2012 гг.

Страна	Индекс LPI (место страны)		
	2007	2010	2012
Польша	3,04(40)	3,44 (30)	3,43 (30)
Литва	2,78 (58)	3,13 (45)	2,95 (58)
Украина	2,78 (58)	2,57 (102)	2,85 (66)
Латвия	2,55 (73)	2,57 (102)	2,78 (76)
Казахстан	3,02 (42)	2,83 (62)	2,69 (86)
Беларусь	2,12(133)		2,61(91)
Итого	2,37 (99)	2,61(94)	2.58 (95)

Основными проблемами развития предложения логистики в Республике Беларусь являются: нехватка инвестиций в развитие инфраструктуры, несформированность рынка 3PL-услуг, отсутствие системных интегратора уровня 4PL, невысокий уровень квалификации персонала, несовершенство таможенного и иных видов контроля на внешней границе, несформированность нормативного правового регулирования, отсутствие на национальном уровне развернутого статистического учета показателей развития логистики, слабая интегрированность в Евразийскую логистическую систему. Расширение предложения высококачественных транспортно-логистических услуг связывается, прежде всего, с созданием транспортно-логистических центров Беларуси в соответствии с Программой развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2015 года. По расчетам специалистов к 2015 г. доля логистических услуг в общем объеме ВВП Беларуси должна составить не менее 20% [7]. Объем транспортно-экспедиционных и логистических услуг по данным национального статистического комитета Республики Беларусь растет, и за 2013 г. составил 1,9 млрд. долл. США, что на 300 млн. долл. больше по сравнению с 2012 годом.

По данным Европейской логистической ассоциации использование логистических центров в цепях поставок при осуществлении мультимодальных перевозок позволяет клиентам экономить 12-15% от стоимости доставки в прямом смешанном сообщении. При этом наиболее часто на аутсорсинг логистическим центрам передаются такие логистические функции, как: складирование – 73,7 %; внешняя транспортировка – 68,4 %; оформление грузов/платежей – 61,4 %; внутренняя транспортировка – 56,1 %; консолидация грузов/дистрибуция – 40,4 %; прямая транспортировка – 38,6 %.

Логистические издержки в Беларуси велики и колеблются в пределах 20 – 25 % объема ВВП, тогда как в Китае составляют 18,1%, в Бразилии и Индии – в пределах 11–13%, в США – 8,5%, в Италии – 9,4%, в Японии и Германии – 8,7 и 8,3% соответственно. Средний мировой показатель логистических издержек в 2011 г. оценивался Armstrong & Associates Inc. в 11,4%.

В соответствии с проводимыми в Беларуси опросами стоимость логистических услуг не соответствует уровню предлагаемого сервиса, что отмечает четверть

компаний, которые пользуются услугами логистических операторов. Большинство потенциальных клиентов считают, что тарифы операторов на услуги очень высоки, и поэтому компании выгоднее использовать свою логистику. Однако, стоит отметить, что лишь немногие компании проводят такие всесторонние расчеты.

Для эффективности функционирования и повышения качества оказания транспортно-логистических услуг в республике Беларусь целесообразно внести изменения в закон «О транспортно-экспедиционной деятельности», - законодательного закрепления этих видов услуг нормами закона.

### **Проблемы логистических центров**

Теоретически крупные логистические компании - логистические центры могут обеспечивать своим клиентам услуги более высокого качества благодаря тому, что все свои усилия и потенциал направляют на развитие и совершенствование логистических операций. По данным министерства торговли Республики Беларусь, по состоянию на конец 2013 г. введены в эксплуатацию и функционируют 15 логистических центров, которые располагают специализированными складскими помещениями для хранения и переработки грузов. В них созданы условия для работы таможенных органов и декларантов, сопутствующих служб государственного надзора, транспортно-экспедиционных и брокерских организаций, страховых компаний и компаний, оказывающих сюрвейерские услуги, открыты центры оптово-розничной торговли, станции технического обслуживания и др.

Переработка экспортно-импортных грузов, а также транзитного и внутреннего грузопотока логистическими центрами, должна значительно снижать логистические издержки в конечной цене товара. Однако, в Беларуси передача логистических функций этим центрам пока не позволяет существенно минимизировать издержки (экономия составляет всего 2-5 %). В то же время представители сетевого ритейла в Беларуси, использующие собственные дистрибьюторские центры, уже указывают на снижении логистических издержек на 5-10%.

Одной из причин такой ситуации является то, что ряд проектов, заявленных как логистические центры, представляют собой просто улучшенные склады для крупных компаний или распределители-накопители транзитных грузов. Нередко, застройщики просто сдают в них площади крупным арендаторам, а все «логистические услуги» ограничиваются разгрузкой, погрузкой и охраной территории. Это связано, прежде всего, с нежеланием инвестора налаживать качественный логистический сервис, внедрять автоматизированную систему управления складом, набирать штат квалифицированных логистов, недостаток которых все еще ощущается в Беларуси, а также желанием путем арендной платы как можно быстрее вернуть вложенные деньги. Но такой бизнес не способствует развитию аутсорсинговых услуг. Средняя загруженность действующих ТЛЦ не превышает 40% [8]. Ряд экспертов указывает на то, что иногда логистические центры строятся без анализа грузопотоков и проработки концепции самого проекта. Нередки случаи неправильного размещения складского оборудования, строительства железнодорожных веток, которые оказываются невостребованными. Часто логистическими центрами игнорируются требования государственных стандартов, таких как СТБ 2046-2010 «Транспортно-логистический центр», СТБ 2133-2010 «Классификация складской инфраструктуры», которые регламентируют требования к объектам логистической инфраструктуры.

Необходимо, чтобы масштабы строительства логистических центров в Беларуси были подкреплены потенциальным спросом транзитных перевозчиков, и потребностями внутреннего рынка. Большинство белорусских предприятий (особенно государственных) не готовы передать логистику (и даже отдельные логистические функции) провайдерам. В целях выработки подходов, направленных на развитие в республике аутсорсинга, в том числе транспорта и логистики и

повышения на данной основе эффективности работы организаций Минэкономики Республики Беларусь совместно с НИЭИ Минэкономики Республики Беларусь проводили анкетирование белорусских концернов и организаций. Информацию по вопросам анкеты за 2011 и 2012 годы представили 108 организаций различных министерств и ведомств. Большинство предприятий считают наиболее эффективным использование собственного транспорта и складов по сравнению с использованием транспорта сторонних организаций. На многих государственных предприятиях до сих пор не понимают, зачем отдавать на аутсорсинг доставку товара, когда есть свои склады и транспорт. Более того, многие из них переименовывают свои «отделы снабжения» в «отделы по логистике», начинают обновление складских площадей, строят терминалы. При этом о комплексной логистике речь не идет. Да и нет необходимости пользоваться услугами логистических центров, если предприятию необходимо простое хранение.

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь, за 2012 г. выручка логистических центров составила 2 243,4 млрд. руб., или 224,4% к уровню 2011 г. При этом, чистая прибыль увеличилась в 2012 г. всего на 108,4% по сравнению с 2011 г., а рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг при этом снизилась с 39,4% до 21,1% (табл.2).

Средняя рентабельность логистического центра в Беларуси – чуть больше 20%. Но у отдельных логистических центров она намного выше. Например, рентабельность транспортно-логистического центра «Минск-Белтаможсервис», который обрабатывает значительную часть грузопотоков, на уровне 26%. Выручка еще одного транспортно-логистического центра крупнейшего национального оператора – «Брест-Белтаможсервис» в 2012 г. составила 16,6 млрд. руб., прибыль – 5,5 млрд. руб., рентабельность – 66,7 %.

Таблица 2 – Основные финансовые показатели деятельности логистических центров Республики Беларусь

Финансовые показатели	2011 г.	2012 г.	2012 г. к 2011 г., %
Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млрд. руб.	999,8	2 243,4	224,4
Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, млрд. руб.	610,5	1 590,0	260,5
Прибыль, убыток (-) от реализации продукции, товаров, работ, услуг, млрд.руб.	240,7	336,7	139,9
Прибыль, убыток (-) до налогообложения, млрд. руб.	258,2	276,1	106,9
Чистая прибыль, убыток (-), млрд. руб.	198,5	215,1	108,4
Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг, %	39,4	21,2	
Рентабельность продаж, %	24,1	15,0	
Сумма чистой прибыли прибыльных организаций, млрд.руб.	205,2	235,5	114,8
Сумма чистого убытка убыточных организаций, млрд.руб.	6,8	20,4	в 3 р.

\* без учета транспортно-логистического центра ООО «КрафтТранс» и центра торговли и логистики «Королев Стан» ГК «Алсан».

Следовательно, основным направлением развития транспортной логистики в Беларуси в перспективе должно стать создание транзитных логистических центров, принятие мер для включения в логистические цепочки других операторов, нахождение своей ниши в транспортно-логистической сфере на международной арене. Не следует забывать, что логистика - это не только поставка товаров по более дешевому маршруту, но и целый ряд разнообразных услуг, в том числе



страховые, банковские услуги и механизмы. Целесообразно расширять их спектр, предлагать услуги в комплексе.

Участию белорусских логистических центров в переработке транзитного грузопотока мешает принцип резидентства (ст. 368 Таможенного кодекса Таможенного союза (ТК ТС), что означает, что грузы, идущие из третьих стран в Россию и Казахстан не могут быть расстаможены на территории Беларуси. Они должны расстамаживаться в той стране, резидентом которой является грузовладелец. Не способствует увеличению транзитного грузопотока и развитию аутсорсинга действующая разрешительная система в рамках Таможенного союза. Беларусь и Россия имеют разрешительный порядок для перевозок грузов в третьи страны или из них, а с Казахстаном – еще и на взаимные грузоперевозки.

Европейская статистика свидетельствует, что использование услуг ТЛЦ увеличивает эффективность логистики, а, следовательно, и передачу на аутсорсинг логистических услуг) на 30-35%. В России и Украине этот показатель доходит до 15%, (в Беларуси такие расчеты не проводились). Руководители крупных предприятий Беларуси в большинстве своем не пользуются услугами логистического центра, ссылаясь на то, что в нашей стране пока нет логистических операторов, которые соответствовали бы их требованиям.

В Беларуси еще не решены проблемы с дефицитом специалистов в области логистики, нет регулирующего органа, который бы отвечал за развитие отрасли.

По качеству транспортно-логистических услуг Беларусь сегодня также проигрывает своим ближайшим соседям. Транспортно-логистические центры в Польше, Литве предлагают гораздо более качественный сервис. Неразвитость рынка 3PL-услуг в Республике Беларусь, фактически не позволяет добиться минимизации логистических издержек, и при передаче логистики на аутсорсинг логистическим операторам, затраты на них в конечной цене товара остаются стабильно высокими. Наиболее развитые страны уже переходят к уровню 5PL- решая задачи, связанные с управлением всеми компонентами цепи поставок с помощью электронных средств информации. Этот уровень развития логистики включает маркетинговую составляющую, сочетание стратегического и оперативного управления.

Прогрессивным моментом следует считать введение процедуры добровольной сертификации логистических услуг (СТБ 2306-2013 «Услуги логистические. Общие требования и процедура сертификации»), вступившей в действие в Беларуси с 1.11.2013 г.. Добровольная сертификация логистических услуг позволит определить операторов, которые оказывают логистические услуги как на собственных объектах, так и на арендуемых складских помещениях и других объектах инфраструктуры логистического центра, будет способствовать повышению качества логистического сервиса. Целесообразно создать реестр объектов логистической инфраструктуры, что позволит четко разделить объекты логистической инфраструктуры по категориям (склад, складской комплекс, терминал, логистический центр, транспортно-логистический центр, торгово-логистический центр и т.д.) и приблизить уровень отечественной инфраструктуры к европейским стандартам, исключить несоответствие тех или иных объектов национальным стандартам. Но, самое главное, это даст возможность иметь полноценную информационную базу для потенциальных клиентов.

### **Выводы:**

Анализ развития аутсорсинга в транспортно-логистической сфере республики Беларусь позволил выявить ряд проблем. Предлагаются следующие пути их решения.

#### **1. В части проблем спроса (покупателей ТЛУ у сторонних организаций):**

формирование логистического мышления на всех уровнях управления;

создание надежной законодательно-правовой базы для всех сфер логистики и аутсорсинга;

повышение информированности руководителей предприятий и организаций о развитии рынка транспортно-логистических услуг, преодоление низкого уровня доверия к сторонним компаниям;

разработка методических пособий, рекомендаций, справочников в области транспортно-логистического аутсорсинга, включающих методы определения экономической целесообразности содержания собственного транспортно-логистического подразделения, оценки эффективности аутсорсинга, мониторинга эффективности аутсорсинговых отношений, выбора логистического оператора, оценки рисков и др. способных побудить руководство предприятий к активным действиям в направлении применения аутсорсинга;

организация общенационального банка современных методик статистической обработки информации, математических моделей (модель системы ценообразования, модель расчета цены, модель методики выбора посредников, модель оценки качества оказываемой услуги и др.), способствующих принятию научно-обоснованных решений;

создание соответствующего Интернет-ресурса (с размещением базы данных предприятий-заказчиков и аутсорсеров);

организация выставок, конференций обучающих курсов, семинаров и других мероприятий по аутсорсингу;

## **2. В части проблем предложения ТЛУ :**

повышение рейтинга страны в показателях логистики, создание и расширение современной инфраструктуры 3PL- и 4 PL – операторов;

развитие дополнительного комплекса услуг по обработке товаров, таких как упаковка, сортировка, комплектация, наклейка стикеров и др., а также страховых, финансовых и др.;

повышение квалификации персонала логистических организаций: изучение, адаптация и распространение международного опыта внедрения передовых технологий логистики и управления цепями поставок в программах обучения студентов; установление партнерских отношений учебных заведений с логистическими компаниями-лидерами и т.д.

внесение изменений в закон «О транспортно-экспедиционной деятельности», относительно законодательного закрепления этих видов услуг нормами закона.

## **3. В части проблем поставщиков (аутсорсеров ТЛУ):**

формирование компетентных и мощных логистических операторов, которые могли бы справиться с управлением всей логистикой;

увеличение присутствия на рынке компаний, представляющих полный комплекс логистических услуг, в том числе осуществление международных и внутренних перевозок всеми видами транспорта, таможенное оформление, складское хранение, дистрибуция товаров, страхование грузов и т.д.;

отмена принципа резидентства при таможенном оформлении товаров на таможенной территории стран таможенного союза и разрешительной системы на автоперевозки из третьих стран в рамках Таможенного союза;

организация мониторинга (создание и постоянное обновление базы данных о клиентах, объемах приобретаемых ими аутсорсинговых услуг, прогнозах потребности в них на среднесрочную и долгосрочную перспективу) и формирование в конечном итоге информационно-аналитической системы изучения рынка аутсорсинговых услуг;

развитие комплексной интеграции компаний-заказчиков и компаний-аутсорсеров, гармонизация их информационных стандартов, преодоление межведомственных, групповых барьеров при становлении логистической отрасли;

создание «полных», структурированных цепей поставок; обеспечение достаточного количества квалифицированных специалистов для работы в логистической сфере низшего, среднего и высшего звена.

Реализация предложенных мер может способствовать прогрессу в развитии аутсорсинга, укреплению положения многих компаний Республики Беларусь в том числе и на международном пространстве, привлечению инвестиций и улучшению экономического развития страны как на микро-, так и на макроуровнях.

#### **Список использованных источников**

1. Портер М.Э. «Конкуренция» М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.
2. Программа социально экономического развития Республики Беларусь на 2011-2015 г.г. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=P31100136&p2={NRPA>
3. Рекомендации по достижению сбалансированности социально-экономического развития Республики Беларусь в 2011-2015 г.г. Минск, Институт экономики национальной Академии наук Беларуси, 2011.
4. Маркетинговое исследование «Анализ транспортно-логистического рынка. Развитие логистического аутсорсинга в РФ. 2011 г.» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://news.topfirm.ru/marketing/research.aspx?b2b5\\_act=getresearch&h=topfirm.ru&id=9164](http://news.topfirm.ru/marketing/research.aspx?b2b5_act=getresearch&h=topfirm.ru&id=9164)
5. Г. Гриц Стратегические подходы к формированию современной транспортной инфраструктуры республики в условиях глобализации экономики. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.baif.by/stati/strategicheskie-podhody-k-formirovaniyu-sovremennoi-transportnoi-infrastruktury-respubliki-v-usloviy/,27.02.2014>
6. Объем и структура российского рынка транспортно-логистических услуг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter\\_1.shtml](http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter_1.shtml)
7. Курочкин Д.В. Проблемы подготовки логистов в Республике Беларусь и пути их решения. // Инновационные образовательные технологии. — 2013. — №2 (34).— С. 44—48.
8. Рыбик К. Сервис на обочине. Дело № 4, 2013.

#### **References**

1. Porter M.E. «Konkurentsiya» M. : Izdatel'skiy dom «Vil'yams», 2001.
2. Programma sotsial'no ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Belarus' na 2011-2015 g.g. Natsional'nyy pravovoy Internet-portal Respubliki Belarus'. : <http://www.pravo.by/main.aspx?guid=3871&p0=P31100136&p2={NRPA>
3. Rekomendatsii po dostizheniyu sbalansirovannosti sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Respubliki Belarus' v 2011-2015 g.g. Minsk, Institut ekonomiki natsional'noy Akademii nauk Belarusi, 2011.
4. Marketingovoe issledovanie «Analiz transportno-logisticheskogo rynka.Razvitie logisticheskogo autsorsinga v RF. 2011 g.» : [http://news.topfirm.ru/marketing/research.aspx?b2b5\\_act=getresearch&h=topfirm.ru&id=9164](http://news.topfirm.ru/marketing/research.aspx?b2b5_act=getresearch&h=topfirm.ru&id=9164)
5. G. Grits Strategicheskie podkhody k formirovaniyu sovremennoy transportnoy infrastruktury respubliki v usloviyakh globalizatsii ekonomiki. Elektronnyy resurs. Rezhim dostupa: <http://www.baif.by/stati/strategicheskie-podhody-k-formirovaniyu-sovremennoi-transportnoi-infrastruktury-respubliki-v-usloviy/,27.02.2014>
6. Ob"em i struktura rossiyskogo rynka transportno-logisticheskikh uslug : [http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter\\_1.shtml](http://marketing.rbc.ru/reviews//transport2013/chapter_1.shtml)

7. Kurochkin D.V. Problemy podgotovki logistov v Respublike Belarus' i puti ikh resheniya // Innovatsionnye obrazovatel'nye tekhnologii. 2013. №2 (34). S. 44-48.
8. Rybik K. Servis na obochine. Delo № 4, 2013.

#### **ДАНИЕ ОБ АВТОРЕ**

**Худякова Ирина Викторовна**, старший научный сотрудник ГНУ «Научно-исследовательский экономический институт Министерства экономики Республики Беларусь»

220086, Республика Беларусь, г. Минск, ул. Славинского, 1, корп. 1

[ira-besman@yandex.ru](mailto:ira-besman@yandex.ru)

267-10-35, 284-88-76

#### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Khudiakova Irina**, a senior collaborator of the economic institute of the Ministry of Economy of Belarus.

str. Slavinskogo 1/1, Minsk, Republic of Belarus, 220086

[ira-besman@yandex.ru](mailto:ira-besman@yandex.ru)