

## МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕНТРОВ БЕЛАРУСИ

*В статье проводится анализ услуг, оказываемых логистическими центрами, и темпов развития транспортно-логистической системы Республики Беларусь, дается оценка европейского рынка логистических услуг, определяются основные проблемы и задачи, стоящие перед этой отраслью на современном этапе развития белорусской экономики. На основании проведенного анализа даются рекомендации по повышению конкурентоспособности транспортно-логистических центров.*

D. M. ANTYUSHENYA

## METHODS OF IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF TRANSPORT AND LOGISTICS CENTERS IN BELARUS

*The article examines the services provided by logistic centres, as well as the evolution of Belarus transport and logistics system. The European market of logistic services is assessed and main problems and challenges facing this sector at its current stage of development are identified. The analysis concludes with recommendations on improving the competitiveness of transport and logistic centres.*



АНТЮШЕНЯ  
Дмитрий Михайлович,

доцент кафедры  
«Экономика и логистика»  
Белорусского  
национального  
технического университета

### Введение

Системный мировой финансово-экономический и политический кризисы оказали достаточно серьезное воздействие на состояние белорусской экономики. В связи с этим в последнее время особо пристальное внимание уделяется вопросам поддержания конкурентоспособности всех хозяйствующих субъектов.

Сфера логистических услуг в области транспорта в последние годы стала ареной усиливающейся международной конкуренции, а в результате ее влияния на международный рынок транспортно-логистических услуг сильно потеснены позиции белорусских перевозчиков и перевозчиков из стран Центральной и Восточной Европы.

В современных условиях для успешного функционирования и активного развития транспортно-логистического сектора национальной экономики, а также для выявления внутренних отраслевых резервов необходимо обеспечивать соответствующие условия, в которых будет формироваться и эффективно работать механизм конкуренции.

Под конкуренцией понимается экономический процесс взаимосвязи, взаимодействия и борьбы субъектов рынка за наиболее выгодные условия производства и реализации продукции (товаров, работ, услуг) [5].

По мнению М. Портера, чем сильнее развита конкуренция на внутреннем рынке страны и выше требования покупателей, тем больше вероятность успеха компаний из этой страны на международных рынках (и наоборот, ослабление конкуренции на национальном рынке приводит, как правило, к утрате конкурентных преимуществ) [1].

Конкуренция обязывает транспортно-логистические центры (далее – ТЛЦ) предоставлять конкурентоспособную услугу.

Сущность категории «конкурентоспособность» продукции или услуг заключается в том, что она примени-

тельно к условиям рыночной экономики должна рассматриваться с точки зрения потребителя [9].

Таким образом, конкурентоспособность ТЛЦ – это реальная или потенциальная способность разрабатывать, производить и оказывать услуги в тех условиях рынка, в которых им приходится осуществлять свою деятельность.

Главные средства конкуренции ТЛЦ – снижение издержек, повышение качества и расширение ассортимента услуг.

### Основная часть

Одной из активно развивающихся отраслей, выполняющих важную инфраструктурную функцию в национальной экономике, являются транспортно-логистические центры, обеспечение конкурентоспособности которых представляет собой сложную задачу.

Конкурентоспособность дает возможность предвидеть дальнейший путь развития транспортно-логистических услуг, превращая их в стратегические направления. Несмотря на то что универсальной конкурентной стратегии не существует, анализируя условия транспортно-логистической деятельности, ее инфраструктуру, особенности, навыки, капитал, которыми обладают ТЛЦ, можно сформулировать стратегии, приносящие успех [9].

Конкретная стратегия ТЛЦ заключается в стремлении найти и воплотить способ наиболее выгодного и долгосрочного конкурентного поведения на рынке транспортно-логистических услуг (далее – ТЛУ).

В целях понимания сущности ТЛЦ дадим определение. В соответствии с СТБ 2047-2010 «Логистическая деятельность. Термины и определения» транспортно-логистический центр – это логистический центр, предназначенный для оказания комплекса транспортно-экспедиционных услуг при перевозке грузов, а также сопутствующих услуг участникам транспортно-логистической деятельности [7].

В Республике Беларусь функционирует 49 логистических центров, из них больше всего (38) расположено в Минской области (за МКАД и вблизи II и IX трансевропейских транспортных коридоров), в Брестской области – 6 центров, в Гродненской области – 2, по 1 – в Витебской, Могилевской и Гомельской области [4]. Из них 12 логистических центров являются государственными, остальные созданы за счет инвестиций национальных («ЕвроТорг», «А-100», «Корона-Техно», «Дарида», «Алиди инвест», «Алитрэйд-АЛМИ», «Электросила», «Миллениум групп», «БелВиллесден», «Ромакс», «Астомстрой») и иностранных инвесторов (из России, Литвы, Азербайджана, Польши, Германии, Чехии и Ирана).

Динамика количества логистических центров и их складских площадей показана на рисунке 1.

Важным ориентиром развития логистической системы Республики Беларусь к 2030 г. является рост по отношению к 2016 г. объема логистических и транспортно-экспедиционных услуг в 2 раза [6].

Анализ деятельности ТЛЦ показывает устойчивую тенденцию роста объема оказываемых услуг. Так, объем логистических и транспортно-экспедиционных услуг в

2017 г. составил 4,09 млрд руб., или 128,7 % к 2016 г. (рисунок 2).

Следует также отметить, что 2/5 логистических центров Республики Беларусь обслуживают собственные (корпоративные) потоки крупнейших торговых сетей, дистрибьюторов продуктов питания, строительных материалов и автозапчастей (Евроопт, АЛМИ, ОМА, «Добрада», ГИППО, ProStore, «БелМаркет», «Материк» и т. п.).

Структура оказанных логистических услуг по видам логистических центров показана на рисунке 3.

Анализ услуг, оказываемых логистическими центрами, свидетельствует, что стоимость хранения согласно усредненным прейскурантам (в крытом складе класса А+) колеблется от 1,70 руб. с НДС до 7,17 руб. с НДС (таможенный склад) за квадратный метр в сутки, выгрузка-погрузка 1 т (паллетированный, механизированным способом) – около 4,20 руб. с НДС. Средняя стоимость минимального пакета услуг в среднем варьируется от 7,60 руб. с НДС до 16,00 руб. с НДС за 1 паллетоместо в сутки [4].

Средняя стоимость некоторых видов услуг, оказанных логистическими центрами в 2016–2017 гг., представлена в таблице (см. с. 10).

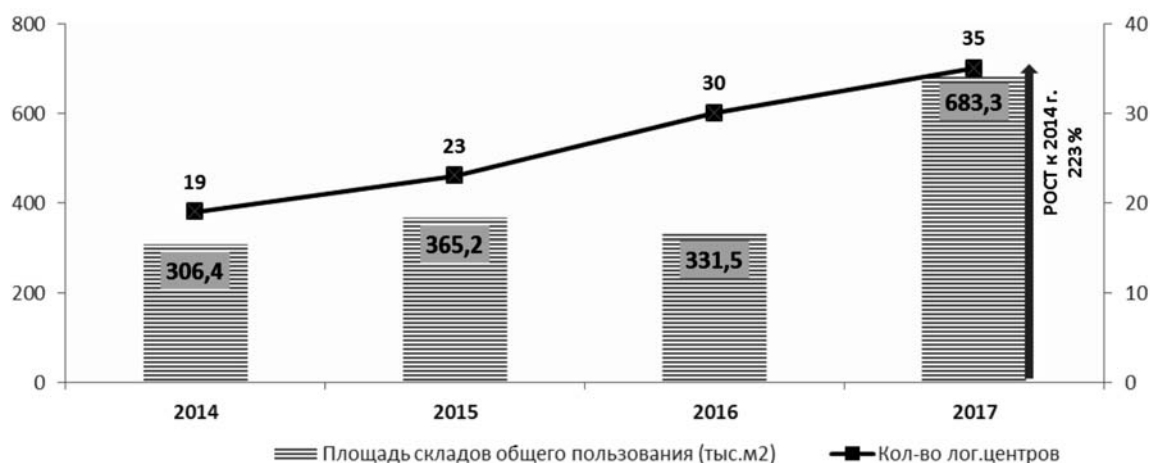


Рисунок 1 – Динамика количества логистических центров и их складских площадей

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [4].

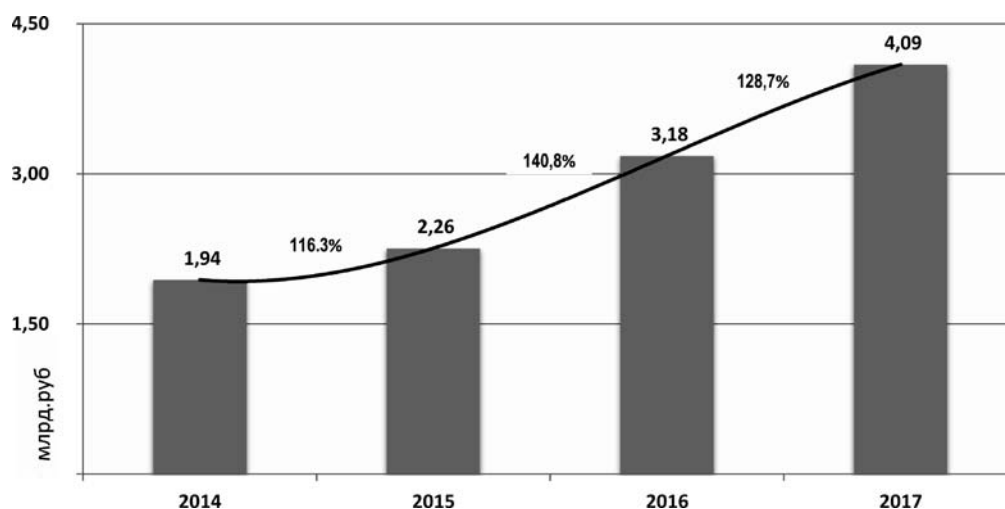


Рисунок 2 – Динамика объемов логистических и транспортно-экспедиционных услуг

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [4].

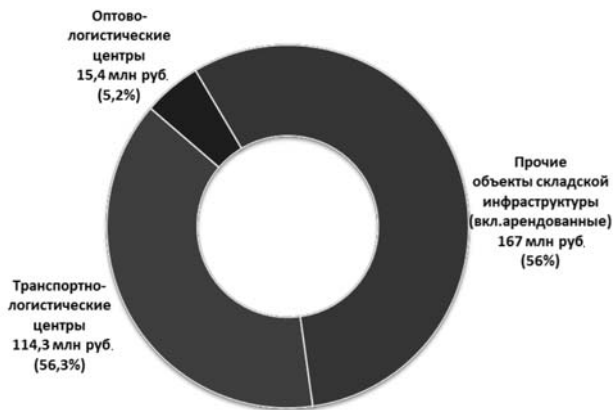


Рисунок 3 – Структура оказанных логистических услуг по видам логистических центров

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [5].

Совокупность работ, выполняемых в логистических центрах Европы и нашей страны, существенно отличается: по результатам добровольной сертификации логистических центров установлено, что ими предоставляется не более 20 видов услуг из 88, установленных СТБ 2306–2013 «Услуги логистические. Общие требования и процедура сертификации» [8], при наличии более чем 770 функций в мировой практике логистического процесса. Наиболее комплексные услуги оказывают логистические центры РУП «Белтаможсервис», СООО «Брествнештранс», ОАО «Торгово-логистический центр «Озерцо-Логистик», ОАО «Белмагистральавтотранс», СП «Транзит» ООО, СП «Доминик» ООО.

Важное место в перспективах развития логистического бизнеса в Беларуси также занимает аутсорсинг – передача логистических функций сторонним независимым организациям – 3PL. Его доля на рынке республики сегодня не превышает 3 %, в то же время в Европе – 65, в Китае – 48, в России – 23 %. В настоящее время лишь ряд логистических операторов белорусского рынка («Балтспед логистик», «БелРусИнвест», «СЛЦ Двадцать четыре»,

«Королев Стан», «Доминик», «Белсотра») заявляют уровень оказания услуг по технологии 3PL. При этом услуги 4PL пока не представлены на белорусском рынке, равно как и на рынках стран – партнеров Республики Беларусь по Евразийскому экономическому сообществу.

Остальные логистические центры либо сдают складские площади в аренду, либо приоритетно выполняют различные производственные (индустриальные) операции (производство товаров народного потребления, кормов для животных, консервирование рыбной продукции, восстановление запчастей для автомобилей, выставочно-ярмарочная деятельность, деятельность сельскохозяйственного, деревообрабатывающего, строительного профиля; спортивно-развлекательные мероприятия: страйкболл, персонажные ролевые игры).

Мультимодальными (автомобильно-железнодорожными) являются 14 центров: «Брест-Белтаможсервис», «Брест-Белтаможсервис-2», «Гомель-Белтаможсервис», «Брествнештранс», «Транзит», «Белсотра», «Озерцо-логистик», ТЛЦ «Колядичи», «Хладокомбинат Хатезинский», «Владпродимпорт», Михановичский логистический центр, «Евросклад», «Евразия», «Добрада».

При этом не реализованы проекты по созданию логистических центров на базе аэропортов, отсутствуют логистические проекты с использованием водного транспорта.

В Концепции развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года в целях обеспечения доступности и конкурентоспособности транспортных услуг для грузовладельцев в соответствии с потребностями инновационного развития экономики страны в числе запланированных мероприятий предусмотрено развитие объектов товаропроводящей сети и логистической инфраструктуры (в том числе логистических центров) в Республике Беларусь и за ее пределами с учетом экономически обоснованного их включения в национальные и международные цепи поставок [2]. Для современной экономической ситуации характерна обостряющаяся проблема неоправданно высоких транспортных логистических затрат, которые превращаются в сдер-

Таблица – Средняя стоимость некоторых видов услуг, оказанных логистическими центрами в 2016–2017 гг.

Наименование операций	Стоимость (евро)		
	2016 г.	2017 г.	Снижение в 2017 г. к 2016 г. (в %)
Хранение товаров на ТС (ед./сут.)	60,0	41,67	–30,6
Погрузка (1 паллета)	3,00	2,50	–16,7
Хранение товаров на складе (1 паллетоместо/сут.)	2,25	1,67	–25,8
Стелажное хранение (холод. камеры) (1 паллетоместо/сут.)	3,50	2,50	–28,6
Хранение товаров на СВХ (ТС) (1 паллетоместо/сут.)	4,50	3,33	–26,0
Увязка (упаковка) товара (1 паллета)	2,75	2,50	–9,1
Маркировка товара (1 паллета)	0,60	0,50	–16,7
Формирование грузового места (1 паллета)	1,00	0,83	–17,0
Комиссионирование (комплектация) заказов (1 паллета)	0,30	0,17	–43,3
Оформление ТСД (1 комплект)	3,00	0,83	–72,3

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [4].

живающий фактор развития национальной экономики. Экономическая ситуация сегодня характеризуется усилением и ужесточением конкурентной борьбы, в то время как развитие логистики стимулирует развитие сферы транспортных услуг. Основываясь на мнении и оценках зарубежных и отечественных экспертов в этой области, можно заключить, что логистический инструментарий в этом сегменте белорусской экономики может обеспечить снижение общих экономических издержек в среднем на 15–35 %, а транспортных расходов – примерно на 25 %. Следует отметить, что в развитых странах выделяются достаточно серьезные материальные средства на развитие логистических центров, что, несомненно, положительно влияет на развитие экономик этих государств и позволяет поддерживать их конкурентоспособность на достаточно высоком уровне. На сегодня совокупный оборот европейского рынка логистических услуг оценивается более чем в 600 млрд евро, при этом около 30 % логистических функций всех отраслей экономики ежегодно делегируется компаниям, работающим в логистической сфере. Востребованность услуг, предоставляемых логистическими операторами, формируется промышленностью и торговлей, расходуемыми в Европе на контрактную логистику ежегодно около 120–140 млрд евро. При этом экспертами компании McKinsey прогнозируется увеличение к 2020 г. объемов мировой торговли почти в четыре раза, что естественным образом повлечет за собой многократное увеличение спроса на логистические услуги [3]. Транспортно-логистическая система Беларуси характеризуется чрезвычайно высоким уровнем затрат, которые сказываются на конечной цене товаров. Если в среднем в мире транспортно-логистические расходы составляют около 10 % ВВП (в Европе и США – около 8,5 %), то в Беларуси этот показатель превышает 20 %. При этом наблюдается постоянный рост затрат (рисунок 4).

Так, в 2017 г. затраты на содержание логистических центров составили 57,4 млн руб., или рост к 2016 г. – 141 %,

и затраты, связанные с оказанием логистических услуг, – 173,6 млн руб. (рост к 2016 г. – 126,6 %).

Такие высокие расходы объясняются отсутствием необходимой инфраструктуры для развития альтернативных каналов доставки грузов. Например, удельный вес доходов Белорусской железной дороги от перевозок грузов в контейнерах в общей выручке от грузовых перевозок составил в 2017 г. 4,1 %, в то время как в развитых странах превышает 20 %. Учитывая допущенные на сегодня при планировании отдельные просчеты, в дальнейшем следует создавать мультимодальные многофункциональные ТЛЦ, включая трансграничные терминалы. В частности, требуется исключать случаи нерациональной специализации, предусматривать наличие подъездных железнодорожных путей, открывать ведомственные пункты таможенного отправления в центрах, больше внимания уделять водному и воздушному транспорту и т. п. Таким образом, требуется более детальная проработка технико-экономических обоснований логистических центров с учетом опыта реализации успешных зарубежных проектов.

В связи с изменениями мировой конъюнктуры необходимо учитывать, что развитие логистических центров сегодня возможно при условии государственной поддержки, взаимодействия всех участников рынка и разработки механизмов повышения конкурентоспособности компаний, предоставляющих логистические услуги. Стоит подчеркнуть, что процесс управления ТЛЦ в настоящее время значительно осложнен высокой степенью неопределенности факторов внешней среды. Ситуация такова, что эти предприятия работают в постоянно и быстро изменяющихся условиях, но в большинстве компаний стратегическое планирование находится на начальном этапе развития, особенно это касается разработки конкурентной стратегии. Руководство многих логистических компаний задумывается над разработкой стратегии действий на рынке логистических услуг, выявив при этом конку-

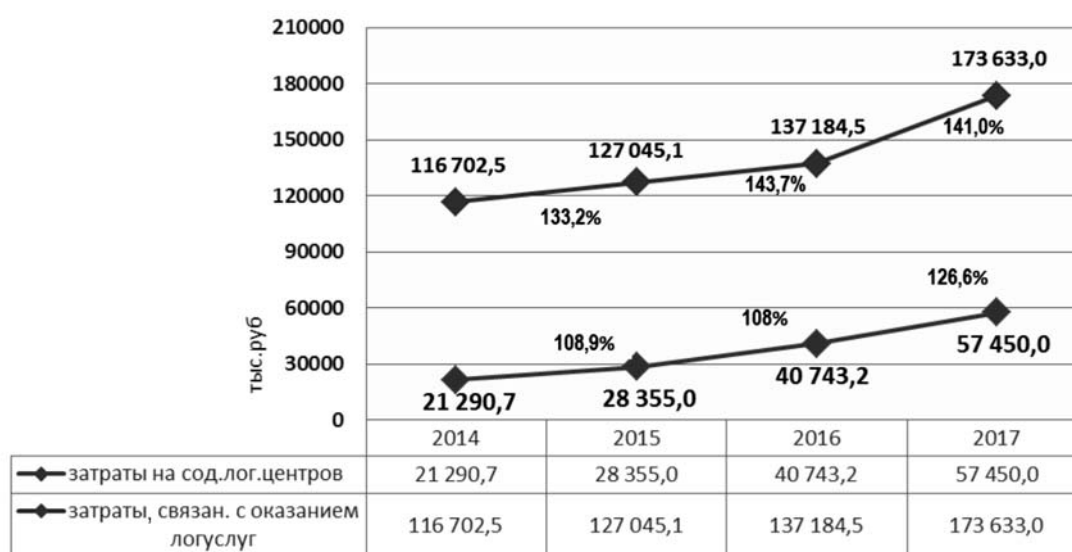


Рисунок 4 – Динамика затрат логистических центров

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [4].

рентные преимущества, являющиеся ключевым фактором устойчивого долговременного развития организации. По этой причине ключевыми условиями успешного проведения приемов конкурентной борьбы являются опережение конкурентов в размере конкурентной силы, умение ею воспользоваться в интенсивности конкурентных действий. В повседневном оперативном планировании тактического поведения ТЛЦ на рынке ТЛУ важность приобретают конкретные значения силы и интенсивности конкурентных действий и конкурентных приемов, проводимых ими. Подчеркнем, чем разнообразнее арсенал применяемых одновременно методов конкурентных действий, тем интенсивнее конкуренция и тем сильнее выглядит тот или иной ТЛЦ.

Под стратегией в данном случае необходимо понимать логику бизнеса, определяющую, за счет чего ТЛЦ могут получить конкурентные преимущества и обеспечить свою жизнеспособность и устойчивое развитие. Необходимо отметить, что основная причина, по которой одни компании достигают лидирующих позиций на рынке, а другие не имеют устойчивого положения, состоит в наличии или отсутствии конкурентных преимуществ. В качестве основного подхода к формированию конкурентоспособности ТЛЦ предлагается использовать систему менеджмента качества (СМК) для транспортно-логистического центра, отвечающую требованиям ИСО 9001:2000. В основе СМК лежат восемь классических принципов оценки качества: направленность на потребителя; принцип лидерства руководителя; принцип вовлечения сотрудников в систему; принцип процессного подхода; принцип системного подхода к управлению; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; организация взаимовыгодных отношений с поставщиками. Процессы повышения конкурентоспособности транспортно-логистических систем предполагают выполнение условий свободной идентификации процессов, обеспечивающих эффективное функционирование СМК, а также условий, обеспечивающих полноценное выполнение договорных обязательств. Необходимо определить руководителя для каждого процесса и иметь четкое представление об их

участниках, обладающих установленной в нормативной и технической документации степенью ответственности за достижение высокого качества. Помимо этого, анализ конкурентных позиций ТЛЦ на рынке предполагает определение ряда факторов, воздействующих на отношение потребителей к оказываемым услугам. Следует также учитывать, что оценка конкурентоспособности основывается на результатах анализа технологического, производственного и экономического потенциала, что делает процесс обеспечения конкурентоспособности ТЛЦ крайне сложным и многофакторным.

### Заключение

Анализ конкурентоспособности транспортно-логистической системы республики позволяет сделать следующие выводы и предложения.

1. В целях обеспечения конкурентоспособности транспортных услуг необходимо развивать ТЛЦ в Республике Беларусь и за ее пределами.

2. В современных условиях успешное функционирование и активное развитие национальной транспортно-логистической системы может быть обеспечено только при условии разработки механизмов повышения конкурентоспособности предприятий, предоставляющих логистические услуги.

3. Основополагающим направлением повышения конкурентоспособности ТЛЦ является внедрение системы менеджмента качества, отвечающей требованиям ИСО 9001:2000.

4. На конкурентоспособность ТЛЦ оказывают влияние факторы, воздействующие на отношение потребителей к предоставляемым услугам.

5. Одним из элементов усиления конкурентных позиций ТЛЦ на рынке является повышение потенциала предприятия.

Таким образом, устойчивое повышение конкурентоспособности ТЛЦ может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминант конкурентоспособности.

### Список использованных источников

1. Грибов, В. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / В. Грибов, В. Грузинов // Центр креативных технологий. – Режим доступа: <https://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0041/>. – Дата доступа: 10.07.2018.
2. Концепция развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] // Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21701024&p1=1>. – Дата доступа: 14.07.2018.
3. Концепция проекта «маг-логистика» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Международной Ассамблеи столиц и крупных городов. – Режим доступа: <http://www.e-gorod.ru/documents/programs/mag-logo/>. – Дата доступа: 14.07.2018.
4. Отчет о логистической, транспортно-экспедиционной деятельности за 2017 год по форме 1-логистика. – Минск : Министерство транспорта и коммуникаций Республики Беларусь, 2018.
5. Портер, М. Конкуренция : учебник / М. Портер. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2014. – 608 с.
6. Об утверждении Республиканской программы развития логистической системы и транзитного потенциала на 2016–2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 18 июля 2016 г., № 560 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
7. Логистическая деятельность. Термины и определения : СТБ 2047-2010. – Введ. 01.01.2011. – Минск : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2010. – 19 с.
8. Услуги логистические. Общие требования и процедура сертификации : СТБ 2306-2013. – Введ. 01.11.2013. – Минск : Белорус. гос. ин-т стандартизации и сертификации, 2013. – 12 с.
9. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 311 с.

12.08.2018