

---

Наталья КИРЕЕНКО, Ангелина КОСОВА

*Белорусский государственный аграрный  
технический университет,  
Минск, Республика Беларусь  
e-mail: natallia\_kireenko@mail.ru, mihalina@inbox.ru*

УДК 339.16:338.4  
<https://doi.org/10.29235/1818-9806-2024-7-50-63>

## **Повышение качества логистического сервиса – важнейший приоритет развития национальной экономики Республики Беларусь**

Представлены научные результаты исследования по оценке современного состояния и тенденций развития логистической системы Республики Беларусь в условиях экономических вызовов и санкционных ограничений. Определена результативность функционирования субъектов национального логистического рынка на основе анализа уровня их обслуживания, ассортимента и качества оказываемых ими услуг. Разработан комплекс действенных направлений, предусматривающих повышение качества логистического сервиса как важнейшего приоритета развития экономики Республики Беларусь.

*Ключевые слова:* повышение качества, логистический сервис, логистический центр, управление качеством, логистическая система, логистический рынок, конкурентоспособность логистических услуг.

Natallia KIREYENKA, Angelina KOSOVA

*Belarusian State Agrarian Technical University,  
Minsk, Republic of Belarus  
e-mail: natallia\_kireenko@mail.ru, mihalina@inbox.ru*

## **Improving the quality of logistics service – the most important priority for the development of the national economy of the Republic of Belarus**

The article presents the scientific results of a study assessing the current state and development trends of the logistics system of the Republic of Belarus in the context of economic challenges and sanctions restrictions. The effectiveness of the functioning of subjects of the national logistics market was determined based on an analysis of the level of their service, range and quality of services provided. A set of effective directions has been developed that provide for improving the quality of logistics services as the most important priority for the development of the economy of the Republic of Belarus.

*Keywords:* quality improvement, logistics service, logistics center, quality management, logistics system, logistics market, competitiveness of logistics services.

---

© Киреенко Н., Косова А., 2024

## Введение

Указ Президента Республики Беларусь «Об объявлении 2024 года Годом качества» [25] определяет дальнейшее повышение уровня жизни белорусского народа, конкурентоспособности национальной экономики на мировой арене. Также приведены меры, направленные на стимулирование инициативы, формирование в обществе ответственности за результаты своего труда и чувства сопричастности к будущему страны. Как приоритетные векторы обеспечения конкурентоспособности субъектов хозяйствования рассматриваются повышение качества логистического сервиса и расширение комплекса услуг, предлагаемых потребителям материальных потоков.

В мировой практике широкое распространение получил индекс эффективности логистики (Logistics Performance Index). Он представляет собой составляемый Всемирным банком рейтинг на основе сравнительного анализа результативности бизнес-процессов, организации и функционирования национальных логистических систем и инфраструктур по обеспечению эффективности производственно-сбытовой цепочки поставок товаров. В 2023 г. Республика Беларусь заняла 79-е место. Государство характеризуется наличием специализированных субъектов транспортно-логистической системы, высоким уровнем эффективности таможенных процедур, соблюдением сроков доставки продукции до потребителя. В то же время по организации конкурентоспособных международных перевозок, качеству и компетентности оказываемых логистических услуг, возможности отслеживания товара на протяжении всей производственно-сбытовой цепочки поставок отмечаются невысокие позиции республики в вышеуказанном рейтинге [35].

Одной из самых сложных задач в современной логистике является определение того, насколько качественными будут услуга и продукция. Анализ научных трудов отечественных и зарубежных ученых свидетельствует, что вопросы развития логистического сервиса исследованы достаточно комплексно, а многие разработки нашли практическое применение на макро- и микроуровне. Так, сущность категории «качество услуги» в контексте управления цепочками поставок продукции рассматривалась в трудах Е. Р. Абрамовой [1], Н. В. Володиной, К. С. Кривякина [4], В. В. Дыбской [8], И. А. Елового, И. А. Лебедевой [9], С. И. Кирюкова, К. В. Кротова [15], С. Н. Резникова [28], С. Chakrapani [34], P. Jonsson [37], S. Limbourg, H. Q. Giangb, M. Coolsc [38].

Попытки формализованной оценки качества предоставляемого логистического сервиса и анализа взаимосвязи его уровня с экономическими и финансовыми показателями деятельности компаний нашли отражение в работах таких авторов, как А. В. Вохмянина [5], А. В. Иванова [11], В. А. Ковалков [16], В. В. Лукинский, Т. Г. Шульженко [20], V. V. Thai [40], A. Esmaeili [36], J. Sohn, S.-Han Woo, T.-W. Kim [39] и др. Наряду с этим Р. Каплан и Д. Нортон связывают стратегические цели развития организации с результативностью функциониро-

вания системы логистического сервиса [13]. Направления обеспечения конкурентоспособности субъекта хозяйствования за счет повышения эффективности использования их логистического потенциала в контексте современных условий рассмотрены в работах И. М. Баско, А. Г. Белоусова, В. Г. Гусакова, П. А. Дроздова, А. Г. Ефименко, Р. Б. Ивутья, Н. В. Киреенко, А. Л. Косовой, В. С. Лукинского, В. И. Лукинского, И. И. Полещук, А. Ф. Серкова, Е. В. Серовой, Е. В. Сквороды, В. А. Скорикова, Д. В. Стаханова, В. Н. Стаханова, Т. Г. Шульженко, О. В. Шик [3, 6, 7, 10, 12, 14, 18–21, 29, 30].

Научный и практический интерес к вопросу повышения качества товаров и услуг проявился в период нового маркетингового этапа (1950-е гг.), характеризующегося переходом от рынка производителя к рынку потребителя. В дополнение к этому в Японии стала активно развиваться концепция всеобщего управления качеством (Total Quality Management, TQM). Она представляла интеграцию научного подхода и бизнес-стратегии для удовлетворения потребностей покупателей и клиентов на основе эффективного функционирования всех организационных процессов компании. В свою очередь, стандарты ИСО 9000 установили единый международный подход к договорным условиям по оценке систем качества и одновременно регламентировали отношения между производителями и потребителями продукции [3, 7]. В целом по мере эволюции концептуальных подходов к качеству, в том числе и логистического сервиса, произошли следующие ключевые изменения:

от соответствия стандарту к соответствию применения – ориентиром является рыночная концепция развития экономической системы;

соответствия применения к соответствию стоимости – цена на рынке определяется на основе спроса и предложения, а на социально-значимые товары регулируется государством;

соответствия стоимости к соответствию скрытым потребностям – это позволило на основе комплексных маркетинговых исследований изучать ключевые показатели функционирования рынка, запросы и потребности покупателей и, соответственно, сократить время на разработку нового продукта и модификацию уже реализуемого товара.

В современном контексте качество услуги рассматривается как совокупность ее характеристик, которые придают ей способность удовлетворять фактические или потенциальные потребности клиента, а качество логистического сервиса – как соответствие услуг, оказываемых логистическими компаниями, требованиям их клиентов [3, 5, 7, 11]. Вместе с тем предложенные в теории и практике подходы часто дублируются, отличаются лишь некоторыми количественными и качественными показателями, базируются преимущественно на экспертной оценке. Кроме того, в рамках международных и национальных стандартов учета и отчетности оценить качество отдельно взятой услуги весьма затруднительно. При этом в последние годы со стороны как производителей, так и потребителей (клиентов) наблюдается устойчивая тенденция роста требований к уровню

обслуживания производственно-сбытовой цепочки поставок продукции, что и обуславливает особую актуальность и практическую значимость для национальной экономики Республики Беларусь, а также требует обоснования эффективных направлений повышения качества логистического сервиса и оказываемых услуг. Все это в совокупности и определяет цель данного исследования.

## Материалы и методы

Фундаментальную основу исследования составили научные источники отечественных и зарубежных авторов по вопросам организации логистической деятельности и управления ею, а также нормативно-правовая база Республики Беларусь.

В качестве информационной базы использовались данные Национального статистического комитета Республики Беларусь, Всемирного банка. Применялись следующие методы исследования: монографический, сравнительно-сопоставительный, абстрактно-логический, графический.

## Основная часть

Транспортно-логистический сектор Республики Беларусь является важнейшим инфраструктурным элементом национальной экономики. В 2023 г. удельный вес валовой добавленной стоимости отрасли в ВВП составил 4,9 % (за последние 6 лет снизился на 0,8 п. п.), а занятых в их общей численности в экономике находился на уровне 6,1 %. В текущих ценах отмечен прирост валовой добавленной стоимости к 2018 г. на 47,4 %, к 2021 г. – на 23,0 %; увеличился объем внутренних и внешних инвестиций в логистическую инфраструктуру, сократилось время пересечения границ и количество документов при проведении внешнеэкономических операций. Тем не менее наблюдалось снижение валовой добавленной стоимости в сопоставимых ценах, что обусловлено существенным изменением торгово-экономических условий в отношении Республики Беларусь и необходимой трансформацией цепочек поставок товаров (табл. 1).

Т а б л и ц а 1. Основные социально-экономические показатели развития транспортно-логистического сектора Республики Беларусь, 2018–2023 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2023 г.	Темп роста, 2023 г. к 2018 г., %
Валовая добавленная стоимость (в текущих ценах), млн бел. руб.	7188,3	7641,4	7915,8	8614,2	10592,9	147,4
Валовая добавленная стоимость к предыдущему году (в сопоставимых ценах), %	104,3	97,8	91,6	101,4	98,2	–6,1 п. п.
Удельный вес валовой добавленной стоимости в ВВП, %	5,7	5,5	5,1	5,0	4,9	0,8 п. п.
Инвестиции в основной капитал, млн бел. руб.	2416,8	2711,9	2135,5	2702,0	2251,2	93,2

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2023 г.	Темп роста, 2023 г. к 2018 г., %
Численность занятых на транспорте, тыс. чел.	275,1	270,5	264,6	260,8	274,0	99,6
Удельный вес занятых в общей численности занятых в экономике, %	6,3	6,2	6,1	6,1	6,6	0,3 п. п.
Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата, бел. руб.	971,8	1066,9	1124,0	1284,2	1917,3	197,3
Грузооборот транспорта, млн т-км	138838	130842	123158	118776	72920,1	52,5
Грузооборот транспорта к предыдущему году, %	104,1	94,2	94,1	96,4	82,3	-21,8 п. п.
Чистая прибыль организаций транспорта, млн бел. руб.	1208,7	1102,9	690,7	1248,0	317,1*	26,3
Рентабельность реализованной продукции, товаров, работ, услуг организаций транспорта, %	13,4	9,2	9,3	10,1	6,8*	-6,6 п. п.
Рентабельность продаж организаций транспорта, %	10,7	7,9	7,7	8,3	5,7*	-5,0 п. п.

\* за январь–ноябрь 2023 г.

Пр и м е ч а н и е. Составлена по [2, 31, 33].

Развитие национальной логистической системы основывается на системе государственного управления и регулирования, а также государственно-частном партнерстве. Важной составляющей эффективного функционирования рассматриваемого объекта является нормативно-правовая база. Первым прорывным документом стала Программа развития логистической системы в Республике Беларусь на период до 2015 года [24], которая предусматривала формирование комплексных подходов управленческого, экономического и финансового обеспечения по созданию современной инфраструктуры эффективного взаимодействия всех участников производственно-сбытовой цепочки поставки продукции. Республиканская программа развития логистической системы и транзитного потенциала на 2016–2020 годы [27] была нацелена на расширение и внедрение практико-ориентированных инструментов логистики в деятельность отечественных субъектов хозяйствования. Концепция развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года [26], Государственная программа «Транспортный комплекс» на 2021–2025 годы [23], Государственная программа «Дороги Беларуси» на 2021–2025 годы [22], Стратегия инновационного развития транспортного комплекса Республики Беларусь до 2030 года [32] предусматривают комплекс приоритетных направлений общего и специального характера, обеспечивающих инвестиционную привлекательность отрасли и способствующих удовлетворению потребностей в эффективном продвижении товаров на международном и национальном рынке.

Наряду с этим в Республике Беларусь введены в действие государственные стандарты СТБ 2047-2010 «Логистическая деятельность. Термины и определения»,

СТБ 2046-2010 «Транспортно-логистический центр. Требования к техническому оснащению и транспортно-экспедиционному обслуживанию», СТБ 2133-2010 «Классификация складской инфраструктуры», СТБ 2306-2013 «Услуги логистические. Общие требования и процедура сертификации».

В контексте представленных документов логистический сервис рассматривается как комплекс транспортно-логистических услуг, связанных с планированием, организацией перевозки (перемещения) грузов, пассажиров, багажа и их хранением, поставкой и дальнейшим обслуживанием. В Республике Беларусь данные услуги предоставляют 2175 организаций, осуществляющих логистическую, транспортно-экспедиционную деятельность (первая группа), и 61 логистический центр (вторая группа).

Анализ показывает, что первая группа специализируется на оказании транспортно-экспедиционных услуг, объем которых за 2021 г. составил 7909,5 млн бел. руб. и вырос на 40,3 % по сравнению с 2020 г. Данные услуги в основном оказаны автомобильным (3985,0 млн бел. руб., или на 42,7 %) и железнодорожным (3071,0 млн бел. руб., или на 26,6 %) транспортом (табл. 2).

**Таблица 2. Объем услуг, оказанных организациями Республики Беларусь, осуществляющими логистическую и транспортно-экспедиционную деятельность, 2017–2021 гг., млн бел. руб.**

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, 2021 г. к 2020 г., %
Объем логистических услуг	296,7	302,2	438,5	511,2	673,1	131,7
В том числе оказанных:						
транспортно-логистическими центрами	114,3	99,3	135,7	203,1	181,6	89,4
оптово-логистическими,						
торгово-логистическими центрами	15,4	23,1	27,6	38,4	47,8	124,5
таможенно-логистическими центрами	4,6 <sup>1)</sup>	5,9 <sup>1)</sup>	14,4 <sup>1)</sup>	8,1	7,4	91,4
прочими инфраструктурными объектами (терминалы, станции, порты, аэропорты и др.)	162,4 <sup>2)</sup>	173,9 <sup>2)</sup>	260,9 <sup>2)</sup>	261,7	436,3	166,7
Объем логистических услуг по обработке транзитных грузов на территории Республики Беларусь	76,5	54,3	56,7	61,7	43,2	70,0
Объем транспортно-экспедиционных услуг	3795,0	4372,5	4671,1	5637,7	7909,5	140,3
В том числе по видам транспорта (способу перевозки):						
автомобильный	2001,0	2219,4	2329,5	2792,9	3985,0	142,7
внутренний водный, морской	153,2	163,6	200,7	124,8	197,4	158,2
железнодорожный	1590,9	1927,7	2062,5	2426,6	3071,0	126,
воздушный	50,0	61,9	78,4	74,4	83,2	111,8
смешанная перевозка	...	...	...	218,9	572,9	261,7

Примечания:

1. <sup>1)</sup> в других логистических центрах, <sup>2)</sup> логистическими операторами на арендованных структурных элементах логистического центра, на складах и (или) других объектах.

2. Составлена по [33].

За 2021 г. объем логистических услуг, оказанных такими организациями, составил 673,1 млн бел. руб., что на 161,9 млн бел. руб. больше (31,7 %), чем в 2020 г. Наибольшие цифры зафиксированы на инфраструктурных объектах (терминалы, станции, порты, аэропорты и др.) – 436,3 млн бел. руб., или 64,8 %, и транспортно-логистических центрах – 181,6 млн бел. руб., или 27,1 %.

Вторая группа представлена транспортно-логистическими, оптово-логистическими, торгово-логистическими, таможенно-логистическими центрами, включает такие инфраструктурные объекты, как терминалы, станции, порты, аэропорты и др. Объем транспортно-экспедиционных и логистических услуг, оказанных данными организациями, ежегодно увеличивается. Так, за 2021 г. он составил 1735,9 и 354,2 млн бел. руб. соответственно. При этом объем логистических услуг по обработке транзитных грузов на территории Республики Беларусь существенно снизился (табл. 3).

Т а б л и ц а 3. Объем услуг, оказанных логистическими центрами Республики Беларусь, 2017–2021 гг., млн бел. руб.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темп роста, 2021 г. к 2020 г., %
Количество логистических центров, ед.	35	44	60	58	61	105,2
Объем логистических услуг	192,9	225,6	223,6	342,2	354,2	103,5
В том числе оказанных:						
транспортно-логистическими центрами	110,3	96,0	121,8	195,6	167,1	85,4
оптово-логистическими,						
торгово-логистическими центрами	7,7	17,7	17,2	25,0	44,9	179,5
таможенно-логистическими центрами	2,7 <sup>1)</sup>	2,9 <sup>1)</sup>	7,8 <sup>1)</sup>	3,7	1,5	40,5
прочими инфраструктурными объектами (терминалы, станции, порты, аэропорты и др.)	72,2 <sup>2)</sup>	108,9 <sup>2)</sup>	76,7 <sup>2)</sup>	117,8	140,6	119,4
Объем логистических услуг по обработке транзитных грузов на территории Республики Беларусь	75,8	52,5	55,1	53,5	39,5	73,8
Объем транспортно-экспедиционных услуг	653,1	727,0	906,9	1 334,8	1 735,9	130,0

П р и м е ч а н и я:

1. <sup>1)</sup> в других логистических центрах, <sup>2)</sup> логистическими операторами на арендованных структурных элементах логистического центра, на складах и (или) других объектах.

2. Составлена по [33].

Определяющее место в эффективности работы субъектов логистического рынка Республики Беларусь занимают ассортимент оказываемых услуг и их качество. Анализ на основе кластерного подхода, базирующийся на ключевых количественных и качественных показателях развития логистических центров (месторасположение, наличие транспортных подъездных путей, полезная производственно-торговая и складская площадь, количество видов предоставляемых логистических услуг и др.), позволил разделить их на шесть групп (класте-

ров). Так, наиболее представительным стал первый кластер, который включает более 52 % логистических центров от их общего количества, относящихся к категории 1PL- и 2PL-операторов (Party Logistics – участники логистических операций). Основными характеристиками последних являются:

наличие собственных производственно-торговых и складских помещений (средний размер 15,5 тыс. м<sup>2</sup>);

близкое расположение к крупнейшим автомагистралям (в пределах 1,6 км);

небольшое количество оказываемых услуг при среднем уровне качества логистического сервиса.

Вторая группа представлена объектами, сходными по функциям с первой, производственные площадки (в среднем 8,33 тыс. м<sup>2</sup>) которых расположены рядом с автомобильными дорогами общего пользования и позволяют предлагать клиентам широкий перечень современных услуг и логистическое обслуживание высокого качества. По состоянию на 1 января 2024 г. удельный вес таких субъектов составил 10 % общего количества логистических центров.

В третий кластер включены организации (5 % их общего количества), характеризующиеся значительными производственными и складскими помещениями (средний размер 43,3 тыс. м<sup>2</sup>), имеющих автомобильные и железнодорожные подъездные пути. По оценке экспертов, уровень логистических услуг этой группы оценивается как невысокий.

Четвертая группа представлена объектами с небольшими складскими площадями (в среднем 11,18 тыс. м<sup>2</sup>) и средним уровнем логистических услуг, которые удалены от МКАД. Анализ показал, что данная группа составляет 8 % общего количества логистических центров.

Пятый и шестой кластеры представлены по одному субъекту. В первом случае это СООО «Брествнештранс», который характеризуется незначительной удаленностью от автомагистралей, наличием автомобильных и железнодорожных подъездных путей, высоким уровнем логистического обслуживания; во втором – логистический центр «Прилесье» (ЧУСП «Кейсон Беларусь»), расположенный в 9 км от МКАД с общей площадью 111,5 тыс. м<sup>2</sup> и имеющий автомобильные подъездные пути. Исследования показали, что логистические центры, входящие в четвертый, пятый и шестой кластеры, можно отнести к 3PL-операторам.

Установлено, что 16 логистических центров имеют склады временного хранения и таможенные склады, 9 организаций относятся к мультимодальным (имеют подъездные пути двух и более видов транспорта), 3 субъекта располагают биржевыми складами. На рынке Беларуси практически отсутствуют полноценные 4PL- и 5PL-провайдеры, а комплексные логистические услуги уровня 3PL оказывают чуть более 11 % центров. Анализ показал, что почти 15 % субъектов специализируются на обработке внутренних грузопотоков, 13 % – обслуживают в основном собственные грузопотоки, 7 % – преимущественно сдают площади в аренду.



В условиях экономических вызовов и санкционных ограничений, сдерживающих развитие логистического сервиса в Беларуси, нами выделены и другие факторы, среди которых:

несформированный логистический рынок с точки зрения наличия PL-операторов высокого уровня и нерационального размещения логистических центров по регионам страны, 75,0 % которых функционируют в Минской и 12,5 % – в Брестской областях;

значительный удельный вес транспортных издержек в общей сумме затрат на производство и реализацию товаров, продукции, работу и услуг организаций, а также большая стоимость логистических услуг;

невысокое качество логистического сервиса, а в некоторых случаях узкий перечень логистических и транспортно-экспедиционных услуг;

недостаток цифровизации логистических операций в рамках производственно-сбытовой цепочки по продвижению продукции на внутренний и внешние рынки.

Оценив важность транспортно-логистического комплекса для национальной экономики Республики Беларусь и с целью усиления конкурентных преимуществ отечественных субъектов на рынке, нами разработан комплекс организационно-управленческих, технологических, информационно-коммуникационных и кадровых направлений, позволяющих обеспечить надежное функционирование всей цепочки поставки продукции и достижение наилучшего экономического результата.

Ключевым аспектом для Республики Беларусь является создание операторов высокого уровня, в том числе:

4PL – посредническая организация, предлагающая экономически выгодные и безопасные цепочки поставки товаров за счет оказания комплекса логистических услуг по продвижению продукции на рынок информационного, организационного, технического и документального сопровождения, в том числе и на основе ERP-системы;

5PL – сетевой провайдер, деятельность которого базируется на комплексной форме управления бизнес-процессами цепочки поставок, позволяющей разрабатывать новые стратегии роста компании за счет эффективного внедрения электронных ресурсов для выполнения полного спектра логистических задач в области планирования и организации доставки товаров, продукции, работ, услуг на рынок.

В данном контексте важнейшими задачами стратегического характера, положенными в основу сервисной логистики, должны быть:

ориентация на предпочтения клиентов;

наличие у логистической организации конкретной стратегии развития;

построение взаимовыгодных отношений с потребителями услуг и персоналом собственной компании;

гибкость системы обслуживания.

При этом система управления логистическим сервисом должна:

- базироваться на системном подходе (выделение всех движущихся и изменяющихся объектов или производственных процессов);
- предусматривать комплексный контроль качества оказанных услуг;
- обеспечивать непрерывное отслеживание поступлений, перемещений и транспортировку товаропотоков, а также соблюдение организацией всех экологических норм и требований.

Повышение качества и комплексности оказания логистических услуг должно основываться на результатах маркетинговых исследований потребителей товаров и продукции, а также клиентов работ и услуг. В данном контексте, согласно СТБ 2306-2013 «Услуги логистические. Общие требования и процедура сертификации», белорусские логистические компании могут пройти добровольную сертификацию услуг. Расширение перечня последних возможно на основе проведения биржевой и электронной торговли с предоставлением широкого перечня дополнительных операций, обеспечивающих своевременность логистического обслуживания.

Кроме того, с учетом современных мировых тенденций не снижается значимость развития контрактной логистики, базирующейся на оказании аутсорсинга. Анализ показал, что в Беларуси имеется спрос на аутсорсинг складского персонала и инвентаризацию, доля которых составляет менее 1 % в общем объеме логистических услуг.

Для сравнения: доля аутсорсинга транспортно-логистических услуг России оценивается в 20 %, а среднемировое значение – 40–50 % [17].

Установлено, что в сфере логистики развитие аутсорсинга зависит от наличия конкретного предложения со стороны специализированных субъектов данного рынка. Преимуществом такого подхода для отечественных компаний, в том числе и аграрных, является то, что аутсорсинговая организация способна обеспечить повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности за счет, например:

- оптимизации затрат на производство и реализацию товаров;
- сокращения операционных издержек;
- оказания широкого спектра качественных услуг и четкой товарной специализации;
- внедрения современных информационно-коммуникационных технологий и цифровых решений.

В то же время при наличии необходимого складского хозяйства и транспорта, кадрового персонала с необходимыми компетенциями организации могут применять смешанный метод аутсорсинга, позволяющий им самостоятельно выполнять некоторые логистические функции.

Одной из основных задач современного логистического сервиса является максимальная координация материальных и информационных потоков. Исследования показали, что в мировой практике используются различные методы и подходы, обеспечивающие совершенствование структуры информационных

потоков. Повышение качества логистического обслуживания должно основываться на применении современных информационных систем:

на стратегическом уровне формируется информационная система для реализации средне- и долгосрочного планирования. В данном контексте наиболее эффективным является внедрение информационно-аналитических систем (например, системы управления проектами MS Project, Project Expert, Alt Invest, Symantec Time Line), а также исполнительных систем (Executive Support Systems);

тактическом – используется оперативная информация по функциональным областям (например, управляющие информационные системы (Management Information Systems), системы: работы знания (Knowledge Work System), автоматизации делопроизводства (Office Automation Systems), диалоговой обработки запросов (Transaction Processing Systems) и др.).

При этом качество управления логистическим сервисом может быть достигнуто только за счет инновационных процессов на основе цифровизации, а также умения вырабатывать рациональные управленческие решения, обеспечивающие устойчивое развитие организации независимо от различных рисков. По оценкам отечественных и зарубежных экспертов, практическое внедрение подобных систем обеспечивает рост производительности труда (на 8–27 %), сокращение товарных запасов (на 8–30 %), увеличение количества заказов, выполненных в срок (на 7–20 %) [19].

Реализация вышеуказанных мероприятий может быть достигнута на основе подготовки высококвалифицированных и конкурентоспособных специалистов, в том числе в рамках образовательных программ переподготовки, повышения квалификации и стажировки кадров.

В Беларуси подготовку специалистов данного профиля осуществляют: пять учреждений высшего образования в Минске (Белорусский государственный экономический университет, Международный университет «МИТСО», Беларуский государственный университет, Беларуский государственный университет информатики и радиоэлектроники, Беларуский национальный технический университет) и по одному в Гомельской (Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации) и Витебской (Полоцкий государственный университет) областях.

Практическое применение предложенного комплекса мероприятий направлено на устойчивое функционирование транспортно-логистического комплекса и обеспечение качественного логистического сервиса, развитие необходимой инфраструктуры, повышение экспортного потенциала отрасли в системе национальной экономики.

## **Заключение**

Исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Повышение качества логистического сервиса является важнейшим приоритетом развития национальной экономики Республики Беларусь, базирующегося

на формировании рациональной системы организации и оказания услуг, связанных с преобразованием материальных, информационных, финансовых потоков. При этом в современном бизнесе логистика отвечает за планирование, организацию и контроль всех этапов доставки товаров или услуг от производителя к потребителю, а также включает маршрутизацию, управление запасами, складирование и оптимизацию процессов.

2. К основным конкурентным преимуществам логистической системы Республики Беларусь отнесены:

- эффективная система государственного управления и регулирования;
- развитие государственно-частного партнерства;
- расширение современной логистической инфраструктуры и перечня логистических услуг.

Последнее преимущество представлено инфраструктурой, которая включает 61 логистический центр и 2175 организаций, осуществляющих логистическую и транспортно-экспедиционную деятельность.

Среди основных проблем выделены:

- несформированность логистического рынка с точки зрения наличия 3PL-, 4 PL- и 5 PL-операторов;
- высокий уровень транспортных затрат организаций;
- значительная стоимость логистических услуг;
- недостаток цифровизации логистического сервиса и логистических операций и др.

Нами разработан комплекс действенных направлений, предусматривающих повышение качества логистического сервиса как важнейшего приоритета экономики Республики Беларусь. Они включают:

- создание логистических операторов 4PL- и 5PL-уровней;
- расширение аутсорсинга логистических услуг и бизнес-процессов, а также информационно-коммуникационных инструментов;
- подготовку специалистов, переподготовку, повышение квалификации и стажировку персонала.

Новизна заключается в их практической направленности и повышении эффективности функционирования логистической системы Беларуси на внутреннем и внешних рынках.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова, Е. Р. Влияние качественного управления логистическим сервисом на конкурентоспособность цепей поставок / Е. Р. Абрамова // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 2. – С. 6–9.
2. Беларусь в цифрах: стат. справ. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2024. – 65 с.
3. Белоусов, А. Г. Коммерческая логистика / А. Г. Белоусов, Д. В. Стаханов, В. Н. Стаханов. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 224 с.
4. Володина, Н. Л. Инструменты и методы качества логистических процессов / Н. Л. Володина, К. С. Кривякин // Организатор производства. – 2017. – Т. 25, № 4. – С. 67–82.

5. Вохмянина, А. В. Организация и управление качеством логистического сервиса / А. В. Вохмянина // Современные проблемы транспортного комплекса России. – 2013. – № 3. – С. 98–104.
6. Гусаков, В. Г. Факторы и методы эффективного хозяйствования / В. Г. Гусаков. – Минск: Белорусская наука, 2020. – 54 с.
7. Дроздов, П. А. Основы логистики в АПК: учебник / П. А. Дроздов. – 2-е изд. – Минск: Изд-во Гревцова, 2013. – 288 с.
8. Дыбская, В. В. Управление складированием в цепях поставок: монография / В. В. Дыбская. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 720 с.
9. Еловой, И. А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: теория, методология, организация: монография / И. А. Еловой, И. А. Лебедева; под науч. ред. В. Ф. Медведева. – Минск: Право и экономика, 2011. – 461 с.
10. Ефименко, А. Г. Формирование рыночной системы автотранспортного обслуживания АПК / А. Г. Ефименко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 224 с.
11. Иванова, А. В. Способы оценки логистического сервиса / А. В. Иванова // Логистика и упр. цепями поставок. – 2014. – № 3. – С. 69–80.
12. Ивуть, Р. Б. Организационно-экономический механизм управления транспортно-логистической системой на предприятиях промышленности / Р. Б. Ивуть, В. А. Скориков, Е. В. Скворода. – Минск: БНТУ, 2017. – 310 с.
13. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.
14. Киреенко, Н. В. Модели развития аграрного бизнеса в международной практике / Н. В. Киреенко // Вес. Нац. акад. наук Беларуси. Сер. аграр. наук. – 2021. – Т. 59, № 1. – С. 22–40. <https://doi.org/10.29235/1817-7204-2021-59-1-22-40>.
15. Кирюков, С. И. Развитие концепции управления цепями поставок: маркетинговый подход / С. И. Кирюков, К. В. Кротов // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2007. – Вып. 4. – С. 97–111.
16. Ковалков, В. А. Система измерения уровня логистического сервиса / В. А. Ковалков // Логистика и упр. цепями поставок. – 2009. – № 6. – С. 33–39.
17. Косова, А. Л. Формирование замкнутых цепочек поставок аграрной продукции Республики Беларусь в контексте обеспечения ее экспортной конкурентоспособности / А. Л. Косова // Новая экономика. – 2023. – № 1. – С. 38–48.
18. Косова, А. Методика оценки логистического потенциала организаций АПК / А. Косова // Аграр. экономика. – 2019. – № 11. – С. 35–44.
19. Логистика: учеб. пособие / И. М. Баско [и др.]; под ред. И. И. Полещук. – Минск: БГЭУ, 2007. – 431 с.
20. Лукинский, В. В. Оценка эффективности логистической деятельности компании на основе ключевых показателей / В. В. Лукинский, Т. Г. Шульженко // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 4. – С. 12–18.
21. Лукинский, В. С. Методы определения уровня обслуживания логистических системах / В. С. Лукинский, Т. Г. Шульженко // Логистика и упр. цепями поставок. – 2011. – № 1. – С. 70–86.
22. О Государственной программе «Дороги Беларуси» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 9 апр. 2021 г., № 212 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100212>. – Дата доступа: 03.06.2024.
23. О Государственной программе «Транспортный комплекс» на 2021–2025 годы [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 23 марта 2021 г., № 165 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=C22100165>. – Дата доступа: 03.06.2024.
24. О Программе развития логистической системы в Республике Беларусь на период до 2015 года [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 29 авг. 2008 г., № 1249 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://pravo.by/pdf/2008-223/2008-223\(005-073\).pdf](https://pravo.by/pdf/2008-223/2008-223(005-073).pdf). – Дата доступа: 03.06.2024.
25. Об объявлении 2024 года Годом качества [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 27 нояб. 2023 г., № 375 // Официальный сайт Президента Республики Беларусь. – Режим доступа: [https://president.gov.by/fp/v1/724/document-thumb\\_\\_51724\\_\\_original/51724.1701097171.f5e90e445f.pdf](https://president.gov.by/fp/v1/724/document-thumb__51724__original/51724.1701097171.f5e90e445f.pdf). – Дата доступа: 03.06.2024.

26. Об утверждении Концепции развития логистической системы Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 28 дек. 2017 г., № 1024 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravо.by/document/?guid=3871&p0=C21701024>. – Дата доступа: 03.06.2024.

27. 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 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://pravо.by/document/?guid=12551&p0=C21600560>. – Дата доступа: 04.06.2024.

28. Резников, С. Н. Глобальные цепи поставок и эмпирические предпосылки современного развития теории глобальной логистики / С. Н. Резников // *Мировая экономика и междунар. экон. отношения*. – 2014. – № 5. – С. 134–139.

29. Российский агробизнес: ценовые отношения в контексте перехода к экспортоориентированной экономике и интеграции в ЕАЭС: монография / А. Ф. Серков [и др.]; под ред. И. Г. Ушачева. – М.: Науч. консультант, 2019. – 294 с.

30. Серова, Е. В. Мировая аграрная политика / Е. В. Серова, О. В. Шик. – М.: Изд-во Высш. шк. экономики, 2007. – 407 с.

31. Социально-экономическое положение Республики Беларусь в январе-декабре 2023 г. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2024. – 156 с.

32. Стратегия инновационного развития транспортного комплекса Республики Беларусь до 2030 года [Электронный ресурс] // [rw.by](http://rw.by). – Режим доступа: [https://www.rw.by/corporate/press\\_center/reportings\\_interview\\_article/2015/03/strategija\\_innovacionnogo\\_razv](https://www.rw.by/corporate/press_center/reportings_interview_article/2015/03/strategija_innovacionnogo_razv). – Дата доступа: 04.06.2024.

33. Транспорт в Республике Беларусь: буклет / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь. – Минск, 2022. – 26 с.

34. Chakrapani, C. How to measure service quality & customer satisfaction: the informal field guide for tools and techniques / C. Chakrapani. – Chicago, Illinois: American Marketing Association, 1998. – 290 p.

35. Connecting to Compete 2023. Trade Logistics in the Global Economy. The Logistics Performance Index and Its Indicators [Electronic resource]. – Mode of access: <https://lpi.worldbank.org/international/global>. – Date of access: 02.04.2023.

36. Esmaeili, A. An integration of SERVQUAL dimensions and logistics service quality indicators (A case study) / A. Esmaeili // *International Journal of Services and Operations Management*. – 2015. – Vol. 21, № 3. – P. 289–309.

37. Jonsson, P. *Logistics and Supply Chain Management* / P. Jonsson. – UK: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2008. – 491 p.

38. Limbourg, S. Logistics Service Quality: The Case of Da Nang City / S. Limbourg, H. Q. Giangb, M. Coolsc // *Procedia Engineering*. – 2016. – Vol. 142. – P. 124–130.

39. Sohn, J. Assessment of logistics service quality using the Kano model in a logistics-triadic relationship / J. Sohn, S.-Han Woo, T.-W. Kim // *The International Journal of Logistics Management*. – 2017. – Vol. 28, is. 2. – P. 68–98.

40. Thai, V. V. Logistics service quality: Conceptual model and empirical evidence / V. V. Thai // *International Journal of Logistics: Research and Applications*. – 2013. – Vol. 16, № 2. – P. 114–131.

*Поступила в редакцию 06.06.2024*

#### Сведения об авторах

Киреенко Наталья Владимировна – заведующая кафедрой инновационного развития АПК, доктор экономических наук, профессор;

Косова Ангелина Леонидовна – заведующая кафедрой экономической теории и права, кандидат экономических наук, доцент

#### Information about the authors

Kireyenka Natallia Vladimirovna – Head of the Department of Innovative Development of the Agroindustrial Complex, Doctor of Economic Sciences, Professor;

Kosova Angelina Leonidovna – Head of the Department of Economic Theory and Law, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor