

ISSN 2523-4714

УДК 338.242.2

**С. Ф. Куган**

Белорусский государственный экономический университет, Минск, Беларусь

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К РЕАЛИЗАЦИИ  
ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРЕИМУЩЕСТВ РЕГИОНА**

*Рассмотрены вопросы эффективной реализации логистических преимуществ региона при формировании логистического потенциала как возможности развития логистической системы, учитывающие влияние эндогенных и экзогенных факторов, наличие потенциальных возможностей и рисков. Исходя из выявленных закономерностей экономического развития логистических систем (развитие территорий, производства, геополитические риски и т. д.) доказано, что перспективы развития региональной логистической системы во многом зависят от того, каким логистическим потенциалом она обладает, насколько эффективно он может быть реализован на основе существующих в регионе логистических преимуществ. Это позволило предложить модель формирования и развития логистических преимуществ, учитывающую взаимное влияние структурных элементов треугольника детерминант и позволяющую определять результативность реализации логистического потенциала, совершенствование структурно-функционального состояния логистической системы региона.*

**Ключевые слова:** логистические преимущества, возможности, способности, риски, треугольник детерминант развития логистических преимуществ региона, логистический потенциал, логистическая система

**Для цитирования:** Куган, С. Ф. Концептуальный подход к реализации логистических преимуществ региона / С. Ф. Куган // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. — Минск, 2023. — Вып. 7. — С. 95–102.

**S. Kuhan**

Belarusian State Economic University, Minsk, Belarus

**A CONCEPTUAL APPROACH TO REALIZING  
THE LOGISTIC ADVANTAGES OF THE REGION**

*The article deals with the issues of effective implementation of the logistics advantages of the region in the formation of the logistics potential as an opportunity for the development of the logistics system, considering the influence of endogenous and exogenous factors, the presence of potential opportunities and risks. Based on the identified patterns of economic development of logistics systems (development of territories, production, geopolitical risks, etc.), it is proved that the prospects for the development of a regional logistics system largely depend on what kind of logistics potential it has, how effectively it can be implemented on the basis of existing logistical advantages in the region. This made it possible to propose a model for the formation and development of logistics advantages, considering the mutual influence of the structural elements of the triangle of determinants and allowing to determine the effectiveness of the implementation of the logistics potential, improving the structural and functional state of the region's logistics system.*

**Keywords:** logistics advantages, opportunities, abilities, risks, triangle of determinants of the development of the region's logistics advantages, logistics potential, logistics system

**For citation:** Kuhan S. A conceptual approach to realizing the logistic advantages of the region. *Busines. Innovatsii. Ekonomika = Business. Innovations. Economics*. Minsk, 2023, iss. 7, pp. 95–102 (in Russian).

**Введение**

Логистический потенциал, являясь важнейшей характеристикой и условием формирования нового структурно-функционального состояния логистической системы в рамках социально-экономической системы, отражает возможности реализации ее функций с учетом

существующих факторов влияния. По сути, логистический потенциал представляет собой возможность единения процесса и результата, воплощенную в новом состоянии системы, что позволило сформулировать его свойства: взаимосвязанность и взаимозависимость элементов в структуре потенциала; динамичность частных потенциалов (экономико-географический, транзитный, транспортный, складской, кадровый, информационно-коммуникационный, таможенный); симбиоз количественных и качественных показателей, используемых в процессе оценки текущего состояния; необходимость учета уровня оценки потенциала (микро-, мезо- и макроуровень); изучение последствий наступления логистических рисков; наличие предельных логистических возможностей в отношении структурно-функционального состояния системы.

Сущностное содержание особенностей нового структурно-функционального состояния системы основывается также на рассмотрении логистического потенциала как возможностей системы, способствующих формированию ее способностей и преимуществ:

– *логистические возможности* – это комплексный подход, позволяющий управлять логистической деятельностью и эффективно адаптировать свойства логистической системы (предприятия, региона, страны) к изменяющимся условиям внешней среды;

– *логистические способности* – это степень готовности системы к эффективной работе в реальном времени с использованием имеющихся возможностей;

– *логистические преимущества* – это способность любой системы эффективно применять существующие возможности для реализации логистической деятельности, приводящей к положительному изменению свойств самой системы.

– *логистические риски* – риски, возникающие в процессе реализации логистического потенциала (инфраструктурные, геополитические, климатические, экономические, предпринимательские), с учетом особенностей и текущего состояния социально-экономического развития конкретной территории.

Перспективы развития логистической системы во многом зависят от эффективности реализации логистического потенциала, предполагающей осуществление взаимодействия его составных частей (частных потенциалов) в каждый конкретный момент времени. Это подтверждается закономерностями экономического развития логистической системы, а именно:

– *развитие территории*: расширение территории, на которой экономические единицы действуют, может привести к увеличению логистического потенциала и, следовательно, к развитию логистической системы;

– *развитие производства*: увеличение производства может привести к росту потребностей в логистических услугах, таких как транспортировка и хранение грузов, что может стимулировать развитие логистической системы и ее потенциала;

– *геополитическое положение*: удобное с точки зрения логистики геополитическое положение определяет исходные значения логистического потенциала и может улучшить его за счет расширения рынков сбыта;

– *инфраструктурное развитие*: местное управление может оказывать влияние на состояние и развитие логистической системы, например, путем создания эффективной инфраструктуры и регулирования деятельности логистических компаний;

– *глобализация и международная интеграция*: формирование интеграционных объединений повышает конкурентоспособность и способствует развитию логистической системы, росту ее потенциала.

Эти закономерности взаимосвязаны и влияют друг на друга в процессе экономического развития логистической и, как следствие, социально-экономической системы. При этом развитие – это положительный итог логистической деятельности, выполняемой исходя из существующих возможностей, определяемых как логистический потенциал, а также логистических преимуществ, являющихся основой многих возможностей региона.

## Результаты и их обсуждение

**Логистические преимущества региона: теоретический подход.** Конкурентоспособность страны, региона, предприятия определяется наличием конкурентных преимуществ, в состав которых

входят и логистические преимущества, формируемые на разных уровнях национальной экономики. Логистические преимущества и конкурентоспособность связаны между собой и взаимодополняют друг друга. При этом логистические преимущества входят в состав конкурентных преимуществ, оказывая значительное влияние на конкурентоспособность, характеризующую успешность каждого уровня национальной экономики в конкурентной борьбе.

Под логистическими преимуществами региона следует понимать способность региона эффективно использовать существующие возможности для реализации логистической деятельности, приводящей к положительному изменению свойств его логистической системы под влиянием существующих условий и факторов.

С одной стороны, логистические преимущества являются важным условием развития логистических систем регионов, за счет эффективного использования базовых детерминант (факторов развития), определяющих характеристики и результаты изменения структурно-функциональных свойств логистических систем. Это позволяет каждому региону реализовывать имеющиеся у него преимущества и выгодно отличаться от других регионов в текущих условиях.

С другой – логистические преимущества обуславливают дифференциацию их детерминант, так как сама дифференциация, по сути, отражает существующие межрегиональные различия социального и экономического развития регионов. В связи с чем, опираясь на данные социально-экономического развития регионов, необходимо акцентировать управленческие усилия не на сглаживание различий, а на усиление имеющихся преимуществ, стремясь при этом нивелировать имеющиеся в логистических системах регионов недостатки.

Под базовыми детерминантами логистических преимуществ региона понимаются:

– *уровень развития логистического потенциала региона* в текущих условиях (формирование желаемого уровня развития основывается на показателях реализованного и реализуемого потенциала);

– *модель развития логистической системы региона*, структурно-функциональные свойства которой определяются степенью использования задействованного в хозяйственный оборот потенциала;

– *сценарий стратегического развития логистического потенциала региона*, разрабатываемый исходя из существующей модели развития логистической системы региона, прогнозных показателей формируемого логистического потенциала и с учетом влияния логистических рисков (рис. 1).



Рис. 1. Треугольник детерминант развития логистических преимуществ региона

Источник: разработано автором.

Fig. 1. The triangle of determinants of the development of the logistical advantages of the region

Source: author's developed.

Регион, в котором базовые детерминанты логистических преимуществ реализуются в полном объеме, потенциально имеет *наибольшее логистическое преимущество*. Причем «*треугольник детерминант развития логистических преимуществ региона*» — это система, компоненты которой взаимно усиливаются и каждый детерминант влияет на все остальные, обеспечивая синергетический эффект их взаимодействия при реализации региональных процессов развития.

Исходя из принципа треугольника, определена *первая закономерность развития логистических преимуществ*, действующая для регионов: изменение любой из детерминант (любой из сторон) влечет за собой изменение хотя бы одной из оставшихся двух. *Вторая закономерность* — отсутствие сценария стратегического развития логистического потенциала нивелирует потенциальные преимущества от существующих уровней развития потенциала и логистической системы.

Таким образом, логистические преимущества позволяют региону добиться успеха как на внутреннем экономическом рынке, так и на внешнем. При этом, с одной стороны, важно выбрать наиболее приемлемый сценарий стратегического развития (положительные изменения логистического потенциала региона и его логистической системы в перспективе); с другой — определить степень взаимодействия детерминант треугольника, реализуемого в существующих условиях и силу влияния отдельных факторов. Учитывая описанные закономерности, разработана авторская модель формирования и развития логистических преимуществ в условиях региона (рис. 2). Модель позволяет учитывать существующие логистические возможности и риски, определять последовательность управленческих действий до и после разработки сценария стратегического развития логистического потенциала. Данная модель отражает взаимосвязь логистических преимуществ, логистического потенциала региона и их влияние на результативность логистической деятельности; возможность анализа ситуации, принятия и реализации корректирующих управленческих действий.

**Условия формирования и факторы влияния, определяющие логистические преимущества регионов.** На уровне национальной экономики страны условия формирования логистических преимуществ определяют условия регионального уровня:

– *наличие развитой системы логистических связей*. Экономико-географическое и геополитическое положение страны определяет ее роль в создании системы логистических связей;

– *динамичность показателей внешнеэкономической торговли*. Торговый обмен является результатом внешнеэкономического взаимодействия и напрямую зависит от количества торговых контактов, поэтому дальнейшее расширение экономических связей в сфере взаимной торговли экономически оправдано;

– *изменение таможенно-тарифного регулирования*. Международная торговля товарами опирается на целый ряд различных нормативно-правовых актов, которые содержат положения, касающиеся вопросов торговых, экономических, транспортных, валютных и иных общественных отношений;

– *санкционные ограничения*. Политика введения санкций и экспортных ограничений приводит к поиску новых условий формирования равновесия между экономическими, экологическими и социальными направлениями развития региональных экономик, выстраиванию новых цепочек поставок, видоизменению логистических маршрутов, использованию формата «параллельного» импорта;

– *геополитические риски*. Изменение единой системы глобальной экономики, деструкция (разрушение) институциональных основ мировой политики и связанная с этим трансформация международных торговых и логистических связей находит свое отражение в нарушении долгосрочной стабильности, что должно учитываться при разработке планов стратегического развития.

Представленные условия в сочетании с действием эндогенных и экзогенных факторов оказывают влияние на развитие регионов, формирование их социально-экономической и логистической систем, логистических потенциалов.

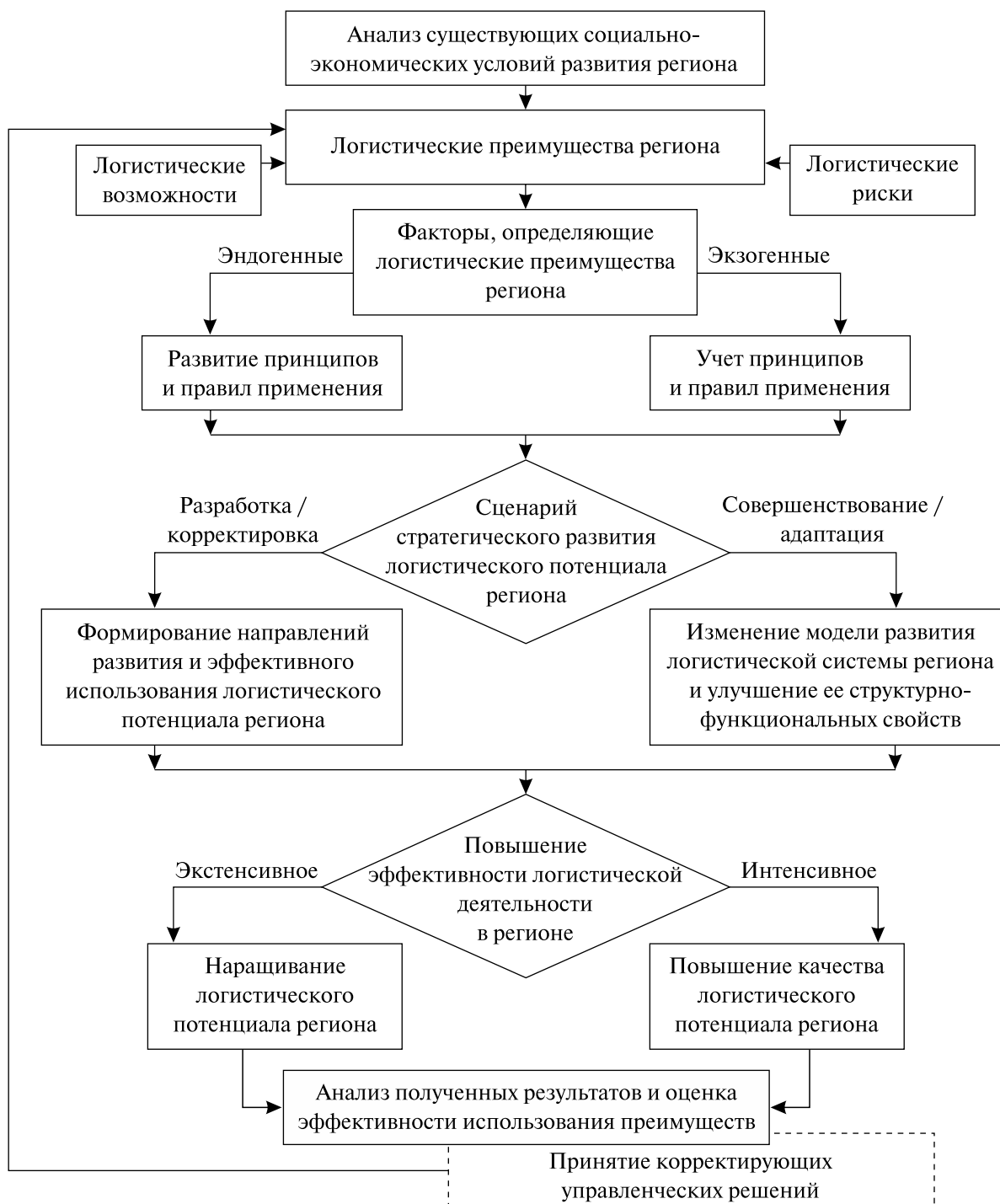


Рис. 2. Модель формирования и развития логистических преимуществ региона  
 Источник: разработано автором.

Fig. 2. Model of the formation and development of the logistics advantages of the region  
 Source: author's developed.

Изучение работ ряда авторов [1–4], а также наше собственное представление позволило определить состав эндогенных и экзогенных факторов, формирующих логистическое преимущество регионов и, как следствие, уровень развития их логистических систем, региональных логистических потенциалов: инвестиционная привлекательность, спрос на логистические услуги, использование международных транспортных коридоров, экологичность экономических

и технических процессов, кадровый потенциал, количество объектов логистической инфраструктуры, уровень технологичности, уровень цифровизации [5; 6].

**Экзогенные факторы.**

*Инвестиционная привлекательность региона* представляет собой использование возможностей инвесторов в сфере логистической деятельности региона. Привлечение инвестиций в логистику основывается на гарантиях государства, в том числе в рамках государственных программ. Это обеспечивает создание условий устойчивого развития регионов: увеличение значимости инновационных проектов, ориентированных на использование современных технологий; привлечение инвестиций не только в центральные области, но и в регионы; повышение социальной ответственности власти и бизнеса, активное использование механизма государственно-частного партнерства (ГЧП).

*Рост спроса на логистические услуги*, в том числе через использование системы аутсорсинга, является одним из важнейших трендов формирования логистических преимуществ региона и связан со стабильным повышением качества предложения, а также расширением комплекса предоставляемых услуг. Спрос на логистические услуги представляет собой сумму эффекта масштаба за счет увеличения объема оказываемых услуг логистическими операторами и эффекта охвата вследствие оказания большего количества услуг на имеющихся складских площадях.

Научные публикации отечественных и зарубежных ученых [3; 7–9] подтверждают интерес исследователей, связанный с развитием преимуществ регионов, основанных на *возможности использования международных транспортных коридоров (МТК)*. Повышение степени реализации международного транзита отражает рост общих доходов от транзита всеми видами транспорта по территории страны.

*Фактор экологичности экономических и технических мировых процессов* предполагает сокращение вредного воздействия на окружающую среду в процессе производства, складирования и транспортировки материальных ресурсов в регионах. Освоение энергоэффективных и экологичных транспортных технологий, новых поколений и видов магистрального, межгородского и внутригородского грузового и общественного пассажирского транспорта становится основной задачей в части снижения вредного воздействия на экологию регионов [10, с. 25].

**Эндогенные факторы.**

*Кадровый потенциал* является одним из значимых ресурсов региона, в котором заложены компетенции, знания, умения и навыки специалистов, используемые при реализации заявленных субъектами управления целей, включая потенциальные возможности сотрудников организаций и предприятий территории.

Величина как транзитных, так и внутренних перевозок, оказывает влияние на формирование еще одного фактора развития – наличие требуемого *количества объектов логистической инфраструктуры*. Перспективным в сегменте складского обслуживания является расширение прямого взаимодействия грузовладельцев с собственниками складских помещений, предполагающее экономию на посредниках при заключении транспортными прямыми договорами.

*Уровень технологичности* зависит от развития технологий в транспортном машиностроении, развития технологий электромобильности, колебания цен на топливо и предполагает внедрение высокоскоростных железнодорожных магистралей, повышение экологичности, использование систем складского хранения с применением виртуальной и дополненной реальностями, роботизацию систем складского хранения [11].

*Уровень цифровизации* предопределяет степень влияния информационно-коммуникационных технологий на логистическую деятельность. Современные цифровые решения помогают создать новые бизнес-модели, типы операций, маркетплейсы и услуги, которые могут стать новыми источниками дохода и повсеместно внедряются во всех направлениях логистической отрасли. Использование цифровых технологий предполагает: упрощение внутренних процессов с более широким применением цифровых решений, увеличение выручки вследствие расширенного взаимодействия с клиентами по цифровым каналам, расширение возможностей для онлайн-маркетинга, снижение бизнес-рисков за счет онлайн-платежей, снижение стоимости обслуживания клиентов [11–13].

Все вышесказанное, позволяет вывести *третью закономерность развития логистических преимуществ региона*: эндогенные и экзогенные факторы, способствуя наращиванию логистического потенциала региона, создают благоприятные условия и перспективы для улучшения структурно-функциональных свойств региональных логистических систем, оказывают влияние на существующие и формируемые логистические преимущества региона. Это подводит нас к выводу о том, что в основе концепции реализации логистических преимуществ регионов лежит стремление к эффективному управлению на основе разработанных программ и сценариев стратегического развития как логистических потенциалов, так и региональных логистических систем за счет достижения оптимального сочетания детерминант региональных преимуществ.

### Заключение

Любое управленческое воздействие невозможно без анализа, количественной и качественной оценки ситуации вокруг объекта управления. При этом само управление основывается на ряде закономерностей. К одной из основных закономерностей относится факт, что по мере усложнения системы усложняется и управление ею. Вторая закономерность – управление предполагает корректировку развития на основе информации о текущем состоянии. Третья – необходимость оценки и анализа потенциальных возможностей и рисков при разработке оптимальных стратегий управления.

Становление и совершенствование логистических систем, реализуемое под управленческим воздействием, требует не только проработки грамотного сценария стратегического развития, но и наличия в регионе логистических преимуществ как стартовой возможности реализации логистического потенциала. Это, в свою очередь, отражает необходимость формирования устойчивой взаимосвязи между логистическим потенциалом, логистической инфраструктурой, логистической системой региона и стратегическим управлением.

### Список использованных источников

1. Елохов, А. М. Стратегическое программно-целевое управление / А. М. Елохов, Т. А. Елохова. – Пермь : Зап.-Урал. ин-т экономики и права, 2015. – 376 с.
2. Ивуть, Р. Б. Транспортная логистика : учеб.-метод. пособие / Р. Б. Ивуть, Т. Р. Кисель. – Минск : Беларус. нац. техн. ун-т, 2012. – 378 с.
3. Ковалев, М. М. Транспортная логистика в Беларуси: состояние, перспективы / М. М. Ковалев, А. А. Королева, А. А. Дутина. – Минск : Изд. центр БГУ, 2017. – 327 с.
4. Миксюк, С. Ф. Управление запасами в закупочной логистике в корпоративной информационной системе: концептуальный подход / С. Ф. Миксюк, Е. В. Анкуда // Беларус. экон. журн. – 2020. – № 1. – С. 138–147.
5. Куган, С. Ф. Анализ состояния развития логистической системы Республики Беларусь / С. Ф. Куган // Вестн. Брест. гос. техн. ун-та. Экономика. – 2017. – № 3 (105). – С. 33–36.
6. Куган, С. Ф. Развитие логистической системы региона и определение ее эффективности / С. Ф. Куган // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. – 2020. – Вып. 2 (139). – С. 43–53.
7. Кудряшов, Н. Г. Транзитный потенциал: сущность, факторы реализации, подход к оценке / Н. Г. Кудряшов, А. А. Нечай // Журн. междунар. права и междунар. отношений. – 2012. – № 3. – С. 92–98.
8. Пелих, С. А. Формирование региональных и отраслевых логистических систем / С. А. Пелих, Ф. Ф. Иванов, М. В. Городко ; под науч. ред. С. А. Пелиха. – Минск : Право и экономика, 2011. – 322 с.
9. Сухонос, Н. И. Транспортный комплекс Республики Беларусь и транзитный потенциал: состояние, развитие и перспективы / Н. И. Сухонос // Весн. Брэсц. ун-та. Сер. 2, Гісторыя. Эканоміка. Права. – 2012. – № 1. – С. 96–102.
10. Миско, К. М. Ресурсный потенциал региона: теоретические и методологические аспекты исследования / К. М. Миско. – М. : Наука, 1991. – 94 с.
11. Куган, С. Ф. Устойчивое развитие региональных логистических систем: условия и факторы формирования / С. Ф. Куган // Бизнес. Инновации. Экономика : сб. науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. – Минск, 2021. – С. 183–189.
12. Куган, С. Ф. Логистическая интеграция: новые условия и технологии / С. Ф. Куган // Беларус. экон. журн. – 2021. – № 3. – С. 138–149.

13. Куган, С. Ф. Цифровая трансформация логистики / С. Ф. Куган // Бизнес. Образование. Экономика : Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 7–8 апр. 2022 г. : сб. ст. / редкол.: В. В. Манкевич [и др.]. – Минск : Ин-т бизнеса БГУ, 2022. – С. 517–521.

## References

1. Elohov A. M., Elohova T. A. *Strategic program-target management*. Perm, 2015. 376 p. (in Russian).
2. Ivut' R. B., Kisel' T. R. *Transport logistics*. Minsk, 2012. 378 p. (in Russian).
3. Kovalev M. M., Koroleva A. A., Dutina A. A. *Transport logistics in Belarus: state, prospects*. Minsk, 2017. 327 p. (in Russian).
4. Miksyuk S. F., Ankuda E. V. Inventory management in procurement logistics in the corporate information system: a conceptual approach. *Belorusskii ekonomicheskii zhurnal = Belarusian Economic Journal*, 2020, no. 1, pp. 138–147 (in Russian).
5. Kugan S. F. Analysis of the state of development of the logistics system of the Republic of Belarus. *Vestnik Brestskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Ekonomika = Brest State Technical University Bulletin. Economy*, 2017, no. 3 (105), pp. 33–36 (in Russian).
6. Kugan S. F. Development of the logistics system of the region and determination of its effectiveness. *Vesnik Belaruskaga dziazhaunaga ekanamichnaga universiteta = Belarusian State Economic University Bulletin*, 2020, iss. 2 (139), pp. 43–53 (in Russian).
7. Kudryashov N. G., Nechaj A. A. Transit potential: essence, implementation factors, approach to assessment. *Zhurnal mezhdunarodnogo prava i mezhdunarodnykh otnoshenii = Journal of International Law and International Relations*, 2012, no. 3, pp. 92–98 (in Russian).
8. Pelih S. A., Ivanov F. F., Gorodko M. V. Formation of regional and sectoral logistics systems. Minsk, 2011. 322 p. (in Russian).
9. Suhonos N. I. Transport complex of the Republic of Belarus and transit potential: state, development and prospects. *Vesnik Brestskaga universiteta. Seryia 2. Gistoryia. Ekanomika. Prava = Brest University Bulletin. Series 2. History. Economics. Law*, 2012, no. 1, pp. 96–102 (in Russian).
10. Misko K. Resource potential of the region: theoretical and methodological aspects of research. Moscow, 1991. 94 p. (in Russian).
11. Kugan S. Sustainable development of regional logistics systems: conditions and factors of formation. *Biznes. Innovatsii. Ekonomika = Business. Innovations. Economics*. Minsk, 2021, iss. 5, pp. 183–189 (in Russian).
12. Kugan S. F. Logistic integration: new conditions and technologies. *Belorusskii ekonomicheskii zhurnal = Belarusian Economic Journal*, 2021, no. 3, pp. 138–149 (in Russian).
13. Kugan S. F. Digital transformation of logistics. *Biznes. Obrazovanie. Ekonomika : mezhdunarodnaia nauchno-prakticheskaiia konferentsiia* [Business. Education. Economics: International scientific-practical conference]. Minsk, 2022, pp. 517–521 (in Russian).

### Информация об авторе

**Куган Светлана Фёдоровна** – кандидат экономических наук, доцент; доцент кафедры экономики промышленных предприятий, Белорусский государственный экономический университет, e-mail: sfkugan@mail.ru

### Information about the author

**Kuhan S.** – PhD in Economic sciences, Associate Professor; associate professor at the Department of economics of industrial enterprises, Belarusian State Economic University, e-mail: sfkugan@mail.ru

*Статья поступила в редколлегию 18.04.2023*

*Received by editorial board 18.04.2023*