

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА СОВРЕМЕННОЙ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

И.О. Антипина¹, канд. пед. наук, доцент

А.Д. Антипина², магистрант

¹Уральский государственный экономический университет

²Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

¹(Россия, г. Екатеринбург)

²(Россия, г. Санкт-Петербург)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-10-28-32

Аннотация. Для логистической компании на современном российском рынке грузоперевозок важное значение имеет управление ключевыми факторами, которые обеспечивают развитие её внутренних конкурентных преимуществ. В числе таких факторов авторы выделяют цифровизацию логистических процессов, а также производительность и эффективность труда работников (в том числе руководителей), которые непосредственно обеспечивают реализацию всех конкурентных преимуществ компании. От цифровизации сегодня ожидают повышения производительности труда работников. При этом для получения ожидаемого эффекта необходимо обеспечить развитие персонала в сфере цифровизации, повысить клиентоориентированность работников, уровень понимания ими современных тенденций рынка, мотивацию персонала как на личное развитие, так и на достижение целей компании. В статье рассмотрены профессионально значимые компетенции работников. Представлен анализ проблем, которые препятствуют эффективному внедрению современных цифровых технологий в практику работы логистической компании.

Ключевые слова: логистическая компания, логистика, рынок грузоперевозок, конкуренция, конкурентное преимущество, стратегия, развитие персонала, информационные технологии, цифровые компетенции персонала.

В настоящее время одним из ключевых условий конкурентоспособности отечественного бизнеса, его успешной адаптации к быстрым изменениям и укреплению на рынке в сложных условиях сочетания глобализации экономики и значительных внешних экономических ограничений является эффективная логистика. Она должна обеспечивать качество, скорость, безопасность, сохранность и своевременность доставки грузов при высоком уровне клиентского сервиса и доступности услуг [1; 2]. Все перечисленные требования являются конкурентными преимуществами логистической компании. Сегодня бизнесу необходимы быстрые, но при этом надежные и гибкие решения в области логистики и транспортировки, которые им должны предложить логистические компании, работающие на российском рынке грузоперевозок [3]. Постоянно растущие потребности клиентов и нестабильные условия внешней среды предъявляют высокие требования к организации и

управлению деятельностью всех субъектов этого рынка.

В связи с этим для логистической компании, при выстраивании стратегии адаптации и развития, актуальным становится определение, сохранение и развитие ключевых факторов, которые обеспечивают ей конкурентные преимущества, определяют её выбор корпоративными клиентами, позволяют поддерживать устойчивый уровень качества и востребованности её услуг на рынке грузоперевозок.

По мнению Терешкиной Н.П., при управлении конкурентным позиционированием компаний на рынке грузоперевозок «важно избегать репутационных рисков, неоднозначного позиционирования, нечеткого представления потребителей о продуктах и услугах организации, о бренде и имидже организации» [4].

Управление конкурентными преимуществами для достижения целей компании предполагает необходимость целенаправленного воздействия на такие факторы. Чем больше

таких факторов работает, тем выше конкурентоспособность, эффективность, перспективы компании.

Конкурентное преимущество системы – это какая-либо уникальная ценность этой системы, которая дает превосходство перед конкурентами [5]. Совокупность таких ценностей, на наш взгляд, повышает степень устойчивости компании на рынке.

Конкурентное преимущество отражает превосходство одной компании над другими в рамках отрасли, рынка, фактора формирования, показателя [6].

Дубинина Н.А. разделяет факторы конкурентного преимущества компании любой сферы деятельности на две большие группы: внешние, «проявление которых от самого предприятия зависит в незначительной степени», и внутренние, «которые почти целиком определяются руководством организации» [5]. К числу внешних факторов, которые создают внешнюю среду деятельности компании, относят: уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества, уровень конкурентоспособности отрасли, региона, страны, правовое регулирование, налоговые ставки, меры государственной поддержки бизнеса и другие. В свою очередь, в сфере её непосредственного влияния находятся внутренние факторы, которые подразделяются на «структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные» [5].

В научной литературе существуют разные подходы к определению ключевых факторов конкурентного преимущества логистической компании, среди которых выделяют следующие:

- Внедрение логистических инноваций, в том числе цифровизацию перемещения грузов, использование других возможностей искусственного интеллекта в разных сферах работы компании [2].

- Использование новых подходов к разработке корпоративной стратегии компании: в современных условиях она «должна быть гибкой, адаптивной, учитывать политические, экономические и юридические аспекты, обеспечить развитие компании и укрепление ее позиций на рынке» [7]. Это предполагает: постоянный анализ политических, экономических, правовых факторов внешней среды, преимущественно краткосрочное планирова-

ние, выход на другие рынки, диверсификацию услуг, управление рисками, инвестиции в инновации, грамотное управление финансами, гибкие решения [7].

- Учет индивидуальных особенностей бизнес-процессов каждого клиента путем разработки индивидуальных логистических схем, гибких тарифов, предоставления персональных менеджеров [2]. Для этого персонал логистической компании, должен быть в значительной степени погружен в специфику производственных процессов предприятия-клиента, с которым он работает, что требует времени, определенных знаний и навыков в смежных сферах деятельности, опыта работы.

- Повышение гибкости и адаптивности цепей поставок, достижение их рациональной конфигурации [8]; развитие долгосрочных партнёрских взаимоотношений, которые обеспечивают высокую степень взаимозависимости и обмена информацией [9]; развитие своей широкой сети филиалов, собственной складской инфраструктуры в регионах с большим грузопотоком, что позволяет максимально оперативно, экономически выгодно, с минимизацией рисков доставлять грузы по России и за рубеж [2].

- Предоставление корпоративному клиенту максимально широкого спектра услуг – от сборных и мультимодальных перевозок до консалтинговых услуг и страхования [2]. В том числе это также наличие возможности предложить клиенту на выбор разные виды аутсорсинга в логистике, в зависимости от его потребностей и специфики работы: оперативный (в управление логистической компании передаются отдельные рутинные, но важные задачи: оформление документации и грузов для транспортировки), стратегический (оптимизация всей логистической цепочки в длительной перспективе), транспортный (передача функции транспортировки грузов, которая позволяет оптимизировать расходы на содержание автопарка), складской (передача функций склада: хранение, комплектация и доставка продукции). Каждая из этих форм имеет свои преимущества и позволяет оптимизировать разные аспекты логистических процессов [3].

Кроме этого, к числу источников конкурентного преимущества также относят «инновации и технологии, качество продукции, эф-

фективность производственных и хозяйственных процессов, развитый бренд, репутацию компании на рынке, наличие гибких, стратегий развития, уровень устойчивости, степень и характер клиентоориентированности, человеческие ресурсы, сформированные логистические цепочки, реализацию исследовательской деятельности, развитую корпоративную культуру, следование передовым принципам, выбранные стратегии ценообразования, степень присутствия на конкретном рынке» [6]. А также другие факторы, обеспечивающие успешное функционирование логистической компании в современной высококонкурентной среде с высокой степенью неопределенности.

На основе анализа научных публикаций в сфере логистики, выделим два фактора, которые, на наш взгляд, сегодня имеют ключевое значение для обеспечения конкурентного преимущества логистической компании: это цифровизация логистических процессов, а также производительность и эффективность труда работников (в том числе руководителей), которые непосредственно обеспечивают реализацию всех конкурентных преимуществ компании.

В настоящее время в логистике большие ожидания для повышения точности, оперативности и эффективности логистических процессов связаны с возможностями облачных сервисов, технологии больших данных, центра обработки данных, применения технологий искусственного интеллекта (когнитивные вычисления, машинное обучение, нейронные сети, глубокое обучение, обработка естественного языка и др.). Технологии искусственного интеллекта сегодня относят к сектору глубинных технологий, то есть вносящих коренные изменения в традиционные отрасли и создающих новые, тем самым обеспечивая долгосрочные конкурентные преимущества [10].

Технологии искусственного интеллекта ускоряют работу компании, повышают экономическую эффективность логистики, позволяя формировать оптимальные цепи поставок, прогнозировать всех виды возможных рисков нарушения безопасности и устойчивости логистических процессов [10].

Рынок современных цифровых систем управления логистическими процессами до-

статочно широк. Это, например, такие продукты, как: Voicemap – система голосового управления перемещением грузов по складам [2], Шедекс – программа для планирования маршрутов и управления логистикой [11], 4logist – CRM-система для автоматизации и оптимизации логистических процессов [3] и множество других.

Уровень производительности труда в транспортно-логистических компаниях связан с размером бизнеса, уровнем автоматизации процессов, используемыми формами и методами обслуживания, квалификации персонала, спросом и уровнем конкуренции в целевом сегменте рынка [12]. От внедрения цифровых технологий, от сопряженных с этим существенных финансовых затрат, владельцы и руководители логистического бизнеса закономерно ожидают снижения временных затрат работников на выполнение тех или иных видов операций. А соответственно, и общего повышения производительности труда в компании.

В то же время, Н.Н. Шаш и А.И. Бородин отмечают, что традиционно применяемые в большинстве отечественных компаний для оценки изменения производительности труда такие показатели, как выработка и трудоемкость, не в полной мере отражают специфику компании сферы услуг. Здесь лучше использовать такие показатели, как производительность труда, выраженная в стоимостной оценке; производительность труда в натуральном выражении; комплексный показатель, отражающий изменение уровня эффективности работы персонала компании [12, с. 100].

Для административно-управленческого персонала предлагаются такие показатели оценки уровня производительности труда, как эффективность выполнения отдельных рабочих операций, решения оперативных производственных задач, качество новых технологических разработок [12, с. 100].

Поэтому для получения ожидаемого повышения производительности труда от цифровизации процессов на первый план выходит актуальность повышения квалификации персонала логистических компаний по вопросам внедрения современных технологий в этой сфере (стажировки на предприятиях, имеющих успешный опыт цифровизации процессов, обучение на программах дополнительно-

го профессионального образования, семинарах и пр.), необходимость применения ими клиентоориентированных подходов в работе, знания и понимания современных тенденций рынка логистических услуг, мотивация на свое профессиональное развитие и на достижение целей компании. К числу профессионально значимых компетенций работников, обеспечивающих операционное управление компаний, сегодня относят цифровые, аналитические, коммуникативные, языковые компетенции.

Эффективное внедрение и успешное использование современных цифровых технологий в логистической деятельности требует решения ряда проблем:

- сложности интеграции новых цифровых решений с существующей технической системой управления процессами, необходимость их согласования с существующей общей бизнес-стратегией предприятия;
- недостаточная цифровая грамотность руководителей и персонала, их сопротивление организационным изменениям;
- угрозы в сфере кибербезопасности и утечки данных в информационных системах;

- значительной проблемой могут стать возникающие стереотипно высокие ожидания клиентов по поводу быстрого и существенного повышения качества обслуживания при внедрении нового цифрового опыта. Поскольку для достижения высокого результата от внедрения новых технологий всегда необходим определенный запас времени на приобретение практического опыта их применения [10].

Подводя итоги, мы можем утверждать, что успешная реализация ключевых факторов конкурентного преимущества логистической компании, сохранение и умножение эффекта от их реализации сегодня во многом зависит от уровня управленческой компетентности её руководителей, их умения оценивать риски и превращать потенциальные возможности компании (ресурсы, знания, опыт, инфраструктуру) в конкурентные преимущества, поддерживать работоспособность коллектива, вовлеченность и мотивацию работников на личное развитие для достижения общих целей компании.

Библиографический список

1. Антипина И.О., Сербина Н.В., Антипина А.Д. Состояние, проблемы и перспективы развития транспортной логистики в современной России // Глобальный научный потенциал. – 2025. – № 7. – С. 466-470.
2. Основа вашего бизнеса. Почему логистика играет стратегическую роль в развитии компании // Review «Иннопром». – 2025. – № 119 (8 июля). – С. 20.
3. Аутсорсинг в логистике: понятие, виды и примеры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.4logist.com/ru/blog/outsorsing-v-logistike-ponyatie-vidy-i-primery>.
4. Терешина Н. П., Фи Т.Х., Бинь Д.К. Совершенствование методов формирования конкурентных преимуществ транспортных компаний // Транспортное дело России. – 2022. – № 1. – С. 109-113.
5. Дубинина Н.А. Факторы, формирующие конкурентные преимущества предприятия // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2006. – № 4. – С. 42-45.
6. Богер А.Д. Теоретические основы жизненного цикла конкурентных преимуществ на рынке грузовых перевозок // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 1 (51). – С. 43-47.
7. Левченко Н.В. Корпоративная стратегия международной логистической компании в условиях санкций запада // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 4. – С. 126-132.
8. Ярославцева Ю.И. Проектирование и трансформация сетевой структуры цепей поставок в условиях геополитических изменений последнего времени // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2024. – Т. 21. – № 4. – С. 230-238.
9. Ланская Д.В., Ермоленко В.В., Соколов Н.И. Факторы и показатели долгосрочной взаимозависимости партнеров контрактных отношений, и конкурентные преимущества компании в цифровой экономике // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6 (65). – С. 1184-1192.
10. Штоль Э.Д. Применение искусственного интеллекта в решении актуальных проблем в логистике / Э.Д. Штоль, Д.С. Черникова, Е.В. Черпакова // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки. – 2025. – № 2 (6). – С. 35-39.

11. Управление логистикой: конкурентное преимущество. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.schedex.ru> › chto_otlichaet_liderov.

12. Шаш Н.Н., Бородин А.И. Показатели и способы измерения производительности труда, и возможность их применения на предприятиях // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. – 2015. – Т. 1. № 3. – С. 96-101.

KEY FACTORS OF COMPETITIVE ADVANTAGE OF A MODERN LOGISTICS COMPANY

I.O. Antipina¹, *Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor*

A.D. Antipina², *Graduate Student*

¹*Ural State University of Economics*

²*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University*

¹*(Russia, Yekaterinburg)*

²*(Russia, Saint Petersburg)*

Abstract. *For a logistics company in the modern Russian freight market, managing key factors that ensure the development of its internal competitive advantages is crucial. Among these factors, the authors highlight the digitalization of logistics processes, as well as the productivity and efficiency of employees (including managers), who directly support the realization of the company's competitive advantages. Digitalization is now expected to increase employee productivity. At the same time, achieving the expected effect requires ensuring staff development in the field of digitalization, enhancing employee customer focus, their understanding of current market trends, and motivating employees for both personal development and achieving company goals. This article examines the professionally significant competencies of employees and presents an analysis of the challenges that hinder the effective implementation of modern digital technologies in logistics companies.*

Keywords: *logistics company, logistics, freight market, competition, competitive advantage, strategy, personnel development, information technology, digital personnel competencies.*