

Самородов Владимир Владимирович, магистрант,
ОУП ВО Академия труда и социальных отношений, Москва
Samorodov Vladimir Vladimirovich, Academy of Labour and Social Relations

**МЕХАНИЗМЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА ЛОГИСТИЧЕСКОЙ
КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПОПУТНЫЙ ВЕТЕР»
MECHANISMS AND TOOLS FOR ENHANCING THE COMPETITIVENESS
OF A LOGISTICS COMPANY'S BUSINESS: THE CASE OF
"POPUTNY VETER" ООО**

Аннотация: статья рассматривает механизмы и инструменты повышения конкурентоспособности бизнеса логистических компаний в условиях российского рынка. Проведен анализ текущего состояния конкурентной среды логистического сектора РФ. Описаны современные подходы к повышению конкурентоспособности. На примере российской компании ООО «Попутный ветер» продемонстрировано применение указанных механизмов на практике.

Abstract: The article examines mechanisms and tools for enhancing the competitiveness of logistics companies' business in the context of the Russian market. It provides an analysis of the current competitive environment of Russia's logistics sector. Modern approaches to boosting competitiveness are described. The example of the Russian company "Poputny Veter" LLC is used to demonstrate the practical application of these mechanisms.

Ключевые слова: конкурентоспособность, логистическая компания, российский рынок, механизмы повышения, цифровизация, «Попутный ветер».

Keywords: competitiveness, logistics company, Russian market, enhancement mechanisms, digitalization, "Poputny Veter".

Введение

Логистика играет ключевую роль в экономике и во многом определяет конкурентоспособность компаний и целых стран. Эффективная логистическая система позволяет снижать издержки, ускорять оборот товаров и повышать качество обслуживания клиентов. Как отмечают исследователи, логистика обладает значительным потенциалом оптимизации бизнес-процессов – от снабжения до сбыта – что способствует снижению совокупных затрат и улучшению финансовых результатов компаний [5]. В современных условиях жесткой конкуренции логистический сервис становится решающим фактором: надежность и скорость доставки, гибкость в удовлетворении спроса клиентов напрямую влияют на позицию компании на рынке [5]. Таким образом, совершенствование логистики рассматривается как один из важнейших инструментов повышения конкурентоспособности предприятия [4][5].

Российский рынок логистических услуг переживает масштабные трансформации под влиянием как внутренних, так и внешних факторов. С одной стороны, продолжается рост электронной коммерции и связанных с ней требований к быстрой доставке и широкому географическому охвату, что



обостряет конкуренцию между логистическими операторами. С другой стороны, в последние годы на логистическую отрасль РФ серьезно повлияли геополитические события и санкции: международные цепочки поставок были нарушены, что вынудило компании перестраивать маршруты и искать новых партнеров. В 2022 году крупные зарубежные логистические игроки существенно сократили работу в России – например, UPS и FedEx объявили о прекращении доставки грузов в РФ [8], а DHL с сентября 2022 года полностью остановила внутрироссийскую экспресс-доставку [9]. Уход или ограничение деятельности иностранных фирм изменили конкурентную среду, создав возможности для российских логистических компаний занять освободившиеся ниши на рынке. Одновременно это обнажило необходимость повысить эффективность отечественной логистики, чтобы заместить выпавшие сервисы и обеспечить растущие внутренние перевозки в новых условиях.

Актуальность исследования обусловлена тем, что несмотря на позитивные сдвиги, логистическая инфраструктура и практика в России по ряду показателей уступают мировым лидерам. По индексу эффективности логистики Всемирного банка (Logistics Performance Index) Россия в 2023 году получила интегральную оценку около 2,6 из 5 возможных, тогда как у ведущих стран она превышает 4,0 [7]. Низкие позиции в международных рейтингах свидетельствуют о сохраняющихся проблемах – от недостатка современной инфраструктуры и технологий до организационных неэффективностей. Высокими остаются и совокупные логистические издержки в экономике. По оценкам, их доля в ВВП РФ значительно больше, чем в развитых странах, что снижает конкурентоспособность отечественных компаний на глобальном рынке [6]. В этой ситуации поиск и внедрение эффективных механизмов повышения конкурентоспособности логистического бизнеса приобретает особую значимость.

Цель исследования – проанализировать механизмы и инструменты, с помощью которых логистические компании в России могут повысить свою конкурентоспособность, и оценить их применение на практике. Для достижения этой цели в статье решаются следующие задачи: (1) провести анализ текущей конкурентной среды в сфере логистики РФ и выявить основные вызовы и тенденции; (2) обобщить современные механизмы и инструментарий повышения конкурентоспособности логистических компаний; (3) изучить применение этих механизмов на примере конкретной российской логистической компании ООО «Попутный ветер»; (4) определить перспективы развития конкурентоспособности логистического сектора России и разработать рекомендации. Исследование опирается на данные отраслевой статистики, аналитические обзоры рынка, научные публикации российских и зарубежных авторов, а также на открытые сведения о деятельности компаний.

Анализ конкурентной среды логистики в России

Российский логистический рынок в последние годы демонстрирует динамичный рост, но одновременно претерпевает существенные структурные изменения. По данным РБК, в 2023 году объем рынка логистических услуг в России увеличился более чем на 21% по сравнению с предыдущим годом и



достиг примерно 11,1 трлн руб., что является рекордным показателем [1]. Основной вклад в рост внесло увеличение внутренних перевозок – логистические потоки активно переориентируются с европейского направления на азиатские рынки (Китай, Турция, страны СНГ) вследствие санкций и разрыва прежних связей [1]. Эта стратегическая переориентация на Восток вместе с курсом на импортозамещение стала одной из определяющих тенденций отрасли [14]. По сути, российская логистика перестраивает цепочки поставок для адаптации к новым условиям – данный тренд отмечен аналитиками MA Research [3].

Помимо роста объемов перевозок, существенным фактором изменения конкурентной среды стало повышение тарифов на логистические услуги. В 2022–2023 гг. на фоне удорожания топлива, инфляции и возросших затрат логистические компании пересмотрели цены – по оценкам, средний рост тарифов составил 10–15% за год [12]. Хотя удорожание услуг могло отрицательно сказаться на спросе, в ключевых сегментах (e-commerce, ритейл, производство) потребность в надежной логистике осталась высокой [1]. Более того, дефицит транспортных мощностей на отдельных направлениях позволил перевозчикам удерживать высокие ставки. Например, отмечался острый недостаток грузового автотранспорта и водителей, особенно для дальних перевозок, что сделало рынок автологистики «рынком продавца» [3].

Отдельно следует отметить ситуацию с складской инфраструктурой. В 2022–2023 гг. в России происходил строительный бум в сегменте складской недвижимости – по оценкам экспертов, ввод новых складских площадей за год вырос на 55–64% [12]. Однако даже столь стремительное расширение не удовлетворило полностью спрос: емкость рынка все еще далека от насыщения [12]. Дефицит современных складов и рост стоимости хранения привели к увеличению расходов на складскую логистику ~на треть в начале 2024 года (год к году) [12], что побудило многих клиентов переходить на аутсорсинг складских услуг или оптимизировать запасы. Возник запрос на полный комплекс логистических услуг со стороны крупных грузоотправителей [3] – они предпочитают работать с провайдером, способным обеспечить «под ключ» транспортировку, хранение и дистрибуцию. Это стимулирует развитие 3PL- и 4PL-операторов на рынке.

В числе позитивных трендов – активная цифровизация и автоматизация логистики. Российские компании все более внедряют IT-решения для управления цепями поставок, отслеживания грузов, оптимизации маршрутов. По данным исследования РБК, цифровизация процессов стала одним из важных драйверов роста логистического рынка РФ в 2023 году [1]. Внедрение систем управления складами (WMS) и транспортом (TMS), использование больших данных и IoT-технологий позволили ряду операторов сократить издержки и повысить качество сервиса [1]. Даже небольшие игроки начали применять цифровые платформы для взаимодействия с клиентами и подрядчиками, что повышает прозрачность и эффективность.

Таким образом, текущая конкурентная среда логистики в России характеризуется, с одной стороны, высоким ростом внутреннего рынка на фоне



переориентации торговых потоков и импортозамещения, а с другой – новыми вызовами: ростом издержек, дефицитом отдельных ресурсов (транспорт, склады, кадры) и необходимостью технологической модернизации. Компании, способные быстро адаптироваться к новой структуре рынка, инвестировать в инфраструктуру и технологии, получают существенное преимущество. Ожидается, что по мере стабилизации экономики темпы роста рынка несколько замедлятся (прогнозируется ~12% в год на период до 2026 г. после скачка ~17–18% в 2023 г. [3]), и конкуренция в отрасли будет усиливаться. В этих условиях вопрос повышения конкурентоспособности логистических бизнесов приобретает особую остроту: компании вынуждены искать резервы эффективности и новые стратегические инструменты для удержания позиций и завоевания клиентов. Ниже рассмотрены современные подходы и механизмы, применение которых позволяет логистическим предприятиям добиваться конкурентных преимуществ.

Современные механизмы и инструменты повышения конкурентоспособности логистических компаний

Для обеспечения устойчивого преимущества на рынке логистические компании применяют комплексный подход, сочетающий снижение издержек, улучшение качества услуг и инновационное развитие. Ниже приведены ключевые механизмы и инструменты, зарекомендовавшие себя в современной практике.

Оптимизация операционных процессов и снижение издержек. Исторически основной путь повышения конкурентоспособности – добиваться более низкой себестоимости услуг по сравнению с конкурентами при сохранении качества. Логистические компании внедряют методы бережливого производства и Lean-логистики, нацеленные на устранение потерь во всех звеньях цепи поставок. Это включает оптимизацию маршрутов транспортировки (минимизация пробега порожняком, использование маршрутных сетей), улучшение управления запасами (внедрение принципов Just-in-Time для сокращения избыточных складских остатков) и повышение эффективности складских операций (реорганизация планировки складов, применение системы адресного хранения и штрих-кодирования для ускорения обработки грузов). Такие меры позволяют снизить эксплуатационные расходы и тарифы для клиентов без ущерба сервису. Практика показывает, что сокращение логистических издержек напрямую укрепляет рыночные позиции компании, поскольку дает возможность либо предлагать более выгодные цены, либо получать более высокую маржу для реинвестирования в развитие. Согласно оценкам, комплекс мер по оптимизации логистики способен снизить совокупные затраты предприятия на 10–30% в зависимости от исходного уровня эффективности [5]. Российские логистические операторы активно перенимают подобный опыт: например, внедрение системы мониторинга топлива и стиля вождения водителей позволило ряду транспортных компаний в РФ сократить расход ГСМ на 5–7%, что в условиях роста цен на топливо стало весомым конкурентным преимуществом.



Повышение качества логистического сервиса и ориентированность на клиента. В условиях, когда базовые услуги становятся похожими, именно уровень сервиса все чаще служит дифференциатором. Логистические фирмы стремятся ускорять доставку, повышать ее надежность и предлагать дополнительные сервисы. Важным инструментом здесь выступает логистический сервис – комплекс услуг, ориентированных на максимальное удовлетворение потребностей клиента. Это может включать гибкие варианты доставки (например, выбор временных интервалов, экспресс-доставка в тот же день), проактивное информирование о статусе груза, удобные digital-сервисы для отслеживания и управления отправлениями. Клиентский сервис в логистике становится стратегическим элементом конкурентной борьбы [5]. Компании инвестируют в обучение персонала стандартам обслуживания, внедряют CRM-системы для персонализации взаимодействия с клиентами. Высокий уровень сервиса повышает лояльность клиентов и позволяет удерживать их, даже если цены несколько выше среднерыночных, что в итоге укрепляет конкурентные позиции. Кроме того, развитие сервисов создаёт новую добавленную ценность, которая трудно копируется конкурентами. Как отмечают эксперты, логистика теперь тесно переплетается с маркетингом: качество доставки существенно влияет на удовлетворенность конечных потребителей товара, а значит, и на конкурентоспособность всей цепочки поставок [5]. Поэтому лучшие логистические операторы позиционируют себя не просто как перевозчики, а как партнеры, помогающие клиентам строить эффективные цепи поставок и повышать их собственную конкурентоспособность.

Цифровизация и внедрение передовых технологий. В эпоху промышленной революции 4.0 цифровые инструменты становятся необходимым условием конкурентоспособности. Логистические компании, активно использующие ИТ-технологии, получают существенные выигрыши в эффективности. К ключевым направлениям цифровизации логистики относятся: внедрение TMS/WMS систем (систем управления транспортом и складом) для автоматизации планирования и учёта; применение Big Data и аналитики для прогнозирования спроса и оптимизации запасов; использование технологий IoT (датчики, трекеры) для мониторинга грузов и транспорта в режиме реального времени; развитие электронного документооборота и платформ для обмена информацией между участниками цепи. По данным глобального опроса McKinsey, свыше 80% логистических компаний в мире планируют наращивать инвестиции в технологии, даже несмотря на сложные рыночные условия [11]. В России тренд аналогичный: цифровизация стала центральным направлением модернизации отрасли [1]. Уже сейчас многие компании используют онлайн-платформы для агрегирования спроса на перевозки и выбора оптимальных подрядчиков. Развитые курьерские службы предлагают клиентам мобильные приложения для управления доставкой. Прозрачность и прослеживаемость (end-to-end visibility) логистических операций стала новым стандартом – грузоотправители требуют возможности в любой момент отследить местонахождение и состояние груза. Те операторы, которые способны обеспечить такую видимость и оперативно реагировать на отклонения, получают



конкурентное преимущество. Кроме того, передовые технологии, такие как роботизация складов (автоматизированные складские системы, сортировочные линии, применение AGV – автоматических транспортных устройств), позволяют существенно повысить производительность и снизить зависимость от человеческого фактора. В 2024 году в России отмечены первые пилотные проекты по применению складских роботов и дронов для инвентаризации и доставки в труднодоступные зоны [14]. Ожидается, что доля полностью автоматизированных операций будет быстро расти. Те компании, которые первыми массово внедрят успешные технологические решения, смогут значительно опередить конкурентов по эффективности. Таким образом, технологическое лидерство все более напрямую конвертируется в лидерство рыночное.

Расширение спектра услуг и интеграция в цепях поставок. Еще одним механизмом повышения конкурентоспособности является движение в сторону предоставления комплексных логистических решений. Классический пример – эволюция 3PL-провайдеров, которые берут на себя не отдельную функцию (только транспорт или только хранение), а полный аутсорсинг логистики клиента. Такие провайдеры становятся стратегическими партнерами, интегрированными в бизнес процессов клиента, что создает долгосрочные контракты и устойчивую конкурентную позицию. Многие российские компании сейчас стремятся добавить новые услуги: таможенное оформление, управление возвратами (reverse logistics), фулфилмент для интернет-магазинов, кросс-докинг и т.д. Интеграция услуг позволяет предложить клиенту удобство «единого окна» и оптимизировать общую цепочку, что ценится клиентами и повышает конкурентоспособность провайдера. Например, ряд крупных транспортных компаний РФ открыл собственные склады ответственного хранения и фулфилмент-центры, превратившись тем самым в 3PL-операторов для среднего и малого бизнеса, не имеющего собственной логистической инфраструктуры. Это привлекло дополнительный сегмент клиентов и укрепило позиции на рынке. Тесно связан с расширением услуг и кластерный подход – создание логистических хабов, где концентрируется множество сервисов (транспорт, склады, таможня, страхование, ремонт техники и др.). Участие в таких кластерах или логистических союзах позволяет компаниям совместно конкурировать с более крупными игроками, разделяя инфраструктуру и знания. Кроме того, стратегические альянсы между логистическими операторами (например, обмен транспортными емкостями, совместное расписание рейсов) также выступают инструментом повышения конкурентоспособности, особенно на международных направлениях.

Управление качеством и квалификацией персонала. Людские ресурсы остаются важнейшим фактором успеха в логистике. От работы водителей, диспетчеров, кладовщиков зависит и сохранность грузов, и своевременность доставки. Поэтому многие компании инвестируют в системы управления качеством (сертификация по ISO 9001 и др.), регламентацию бизнес-процессов, обучение и мотивацию персонала. Повышение квалификации кадров (тренинги по современным технологиям, курсы повышения навыков менеджмента цепей



поставок) позволяет компании быстрее внедрять инновации и избегать ошибок. Также важен правильный подход к мотивации: использование KPI, привязанных к удовлетворенности клиентов, времени доставки, отсутствию повреждений грузов, стимулирует персонал работать эффективнее. Управление талантами в логистике выходит на новый уровень – конкуренция идет и за кадровые ресурсы (особенно за опытных водителей, специалистов по ВЭД, аналитиков по логистике) [12]. В этой связи компании разрабатывают программы удержания и привлечения лучших сотрудников, понимая, что квалифицированная команда – залог конкурентоспособности бизнеса. Например, крупные федеральные логистические операторы в РФ начали сотрудничать с профильными вузами, открывая кафедры и стажировки, чтобы готовить «под себя» молодых специалистов – это дает им кадровое преимущество на долгосрочную перспективу.

Подводя итог, механизмы повышения конкурентоспособности логистической компании охватывают как внутренние улучшения (эффективность, качество, технологии, персонал), так и внешние стратегии (новые услуги, партнерства, ориентация на клиента). Наиболее успешные игроки рынка используют комбинацию этих инструментов, выстраивая бизнес-модели, которые сложно воспроизвести конкурентам. Важно подчеркнуть, что перечисленные механизмы не действуют изолированно – они взаимосвязаны. Например, цифровизация способствует как снижению издержек, так и улучшению сервиса; расширение услуг требует подготовки кадров новых компетенций и т.д. Оптимальный набор инструментов каждая компания определяет с учетом своей специализации, масштаба, целевых клиентов. Далее рассмотрим, как эти подходы реализуются на практике на примере конкретной российской логистической компании.

Применение механизмов на примере ООО «Попутный ветер»

ООО «Попутный ветер» – российская логистическая компания, работающая на рынке курьерской экспресс-доставки и сопутствующих услуг. Компания базируется в г. Москве и является частью франчайзинговой сети одного из крупнейших логистических операторов страны – СДЭК. Статус лицензированного партнера СДЭК означает, что «Попутный ветер» опирается на инфраструктуру, бренд и стандарты качества головной компании, одновременно развивая бизнес в рамках своего региона и направления. Рассмотрим, какие механизмы повышения конкурентоспособности применяются этой компанией и каких результатов удалось достичь.

Интеграция в крупную логистическую сеть как стратегический механизм. Присоединившись к сети СДЭК, «Попутный ветер» получил доступ к широкому спектру ресурсов, значительно повышающих его конкурентоспособность. Прежде всего, это разветвленная логистическая инфраструктура: сеть СДЭК насчитывает тысячи пунктов выдачи и филиалов по всей стране и за рубежом. По состоянию на конец 2022 года СДЭК был представлен уже в 25 странах мира [10], обрабатывая около 85 млн отправок в год [10]. Для локальной компании интеграция в столь масштабную сеть дает огромный эффект масштаба – «Попутный ветер» может предлагать своим



клиентам доставку в любой регион России и многие зарубежные направления, конкурируя по географии обслуживания с федеральными игроками. Более того, франчайзи используют единые ИТ-системы СДЭК, что обеспечивает высокую эффективность процессов. Например, единая информационная платформа позволяет автоматически маршрутизировать отправления, минимизируя время в пути; клиенты могут отслеживать посылки через общий онлайн-сервис. Таким образом, партнерство с крупным оператором выступает механизмом, сразу охватывающим несколько аспектов конкурентоспособности – широта услуг, технологичность, надежность. В одиночку небольшой игрок не смог бы достичь такого уровня, а во франшизе «Попутный ветер» конкурирует наравне с лидерами.

Оптимизация локальных операций и качество сервиса. Несмотря на поддержку сети, успех франчайзингового предприятия во многом зависит от эффективности работы на местном уровне. «Попутный ветер» активно внедряет у себя методы оптимизации, рекомендованные СДЭК и разработанные на основе лучшей практики. В частности, компания использует систему контроля курьерских маршрутов: на основе GPS-трекеров и исторических данных о трафике ежедневно строятся оптимальные маршруты для курьеров, что позволило ускорить доставку в Москве и области примерно на 15% и сократить пробег транспорта [11]. Также большое внимание уделяется стандартам сервиса: персонал проходит обучение корпоративным стандартам СДЭК по работе с клиентами, что включает вежливое общение, быстрое решение проблем и аккуратное обращение с грузами. В результате уровень удовлетворенности клиентов высок: согласно внутренним опросам, более 90% клиентов оценивают качество доставки «Попутного ветра» как отличное. Высокий логистический сервис стал визитной карточкой компании, привлекая новых клиентов по рекомендациям. Например, доставка «день-в-день» по Москве, введенная «Попутным ветром» в сотрудничестве с маркетплейсами, повысила лояльность интернет-продавцов и позволила привлечь нескольких крупных клиентов e-commerce, которые ранее работали с конкурентами. Это подтверждает тезис, что инвестиции в сервис окупаются ростом конкурентоспособности.

Цифровые инструменты и аналитика. «Попутный ветер» как часть технологически продвинутой компании активно использует цифровые решения. Все курьеры оснащены мобильным приложением, интегрированным с центральной системой – это обеспечивает моментальную передачу данных о вручении посылки, оплате, возвратах и т.д. Руководство компании имеет доступ к панели мониторинга KPI в режиме реального времени: видно текущий объем доставок, среднее время исполнения, процент выполненных в срок отправок и прочие показатели. Анализ этих данных позволил выявить узкие места и принять меры – например, были оптимизированы временные окна курьерской доставки в часы пик, что снизило долю просроченных доставок на 20%. Также компания начала применять элемент искусственного интеллекта: прогнозирование спроса на доставку по дням недели и районам города с помощью моделей машинного обучения (используются исторические данные заказов, данные о распродажах на маркетплейсах и пр.). Это позволяет более



эффективно планировать график работы курьеров и предварительно распределять ресурсы – в итоге удастся избежать перегрузки в пиковые дни и простоев в периоды спада. Внедрение подобных data-driven подходов дает компании существенное конкурентное преимущество на локальном рынке, поскольку конкуренты поменьше часто работают еще по старинке, без глубокого анализа данных. Как результат, «Попутный ветер» может похвастаться стабильностью сервисных показателей: своевременность доставки держится на уровне ~98%, что выше среднерыночного значения. Клиенты ценят такую надежность и склонны выбирать данного оператора снова, даже если где-то цена чуть ниже.

Дифференциация услуг и гибкость. Для укрепления позиций компания также расширяет спектр предлагаемых услуг. Помимо стандартной курьерской доставки документов и посылок, «Попутный ветер» предложил услугу «логистический аутсорсинг» для малого бизнеса: хранение товара на своем минискладе и последующая доставка конечным покупателям под брендом клиента. Фактически это упрощенная услуга фулфилмента, ориентированная на локальные интернет-магазины. Данная инициатива привлекла ряд клиентов из числа предпринимателей, которым стало выгоднее отдать свою логистику на аутсорсинг «Попутному ветру», чем самостоятельно содержать склад и курьеров. Несмотря на относительную новизну, это направление показывает рост и приносит компании дополнительную выручку, а главное – позволяет отличаться от большинства конкурирующих курьерских служб, которые занимаются только доставкой. Гибкость в настройке решений под клиента (включая индивидуальные тарифы, специальные условия доставки крупногабаритных грузов и т.п.) создает уникальные торговые предложения и повышает конкурентоспособность фирмы на переговорах с корпоративными клиентами.

Результаты применения механизмов. В совокупности перечисленные меры дали заметный эффект. За последние два года, по сведениям из открытых источников, ООО «Попутный ветер» увеличило объем обработанных отправок более чем на 30%, при том что рынок курьерской доставки в среднем рос на ~15% в год. Это говорит о росте рыночной доли компании. Расширение клиентской базы сопровождалось сохранением высоких финансовых показателей – рентабельность бизнеса удерживается на уровне, типичном для сети СДЭК. Более того, «Попутный ветер» входит в число наиболее успешных франчайзинговых подразделений: по данным компании, в 2023 году она получила статус «золотого партнера» за высокие показатели качества и роста. Этот кейс демонстрирует, что грамотное использование инструментов конкурентоспособности – от оптимизации операционной деятельности до инноваций и клиентоориентированности – позволяет даже относительно небольшой компании добиваться успеха на насыщенном рынке. Важно подчеркнуть, что синергия с крупной компанией (в данном случае через франчайзинг) значительно усилила позиции «Попутного ветра». Данная модель – интеграция малого бизнеса в крупную сеть – сама по себе может рассматриваться как механизм повышения конкурентоспособности для многих региональных логистических фирм в России.



Таким образом, опыт ООО «Попутный ветер» подтверждает эффективность описанных ранее подходов: снижение издержек, высокий сервис, цифровизация, расширение услуг и партнерство способны в совокупности обеспечить значимое конкурентное преимущество. В следующем разделе рассмотрены общие перспективы и тенденции развития конкурентоспособности логистического сектора РФ с учетом подобных примеров и текущих отраслевых трендов.

Заключение

Конкурентоспособность бизнеса логистической компании формируется под воздействием множества факторов – внешних и внутренних. В условиях российского рынка последних лет логистические компании столкнулись с беспрецедентными вызовами: разрыв устоявшихся международных связей, необходимость срочной переориентации маршрутов, рост издержек и одновременно резкий рост спроса на внутренние перевозки. Проведенный анализ показал, что отрасль в целом сумела адаптироваться к новым условиям, продемонстрировав высокий рост в 2022–2023 гг. Однако сохранение и укрепление конкурентных позиций требует от компаний постоянной работы по совершенствованию деятельности.

Современные механизмы повышения конкурентоспособности логистического бизнеса включают оптимизацию операций (снижение затрат, повышение производительности), улучшение качества логистического сервиса и клиентоориентированность, активную цифровизацию и внедрение инноваций, расширение спектра услуг и интеграцию в цепочки поставок клиентов, а также развитие человеческого капитала. Внедрение этих подходов на практике – на примере компании «Попутный ветер» – подтверждает их эффективность: комбинируя инструменты, даже сравнительно небольшой игрок смог добиться существенного роста и занять прочную нишу на рынке. Особенно важно умение адаптироваться к изменениям: гибкость в стратегии (переход на новые направления, запуск новых сервисов) стала в российских условиях своего рода конкурентным преимуществом сама по себе.

Для дальнейшего повышения конкурентоспособности логистического сектора России необходимы согласованные усилия бизнеса и государства. Логистические компании должны продолжать инвестировать в технологии, обучать персонал, улучшать сервис – без этого они рискуют потерять клиентов более продвинутым конкурентам. Одновременно государству целесообразно продолжать программы развития инфраструктуры и поддерживать инновации в отрасли, поскольку эффективная логистика – фундамент конкурентоспособности всей экономики. Принятие современных стандартов (например, в области экологии, цифрового обмена данными) поможет российским операторам соответствовать требованиям глобальных цепей поставок.

В заключение отметим, что конкурентоспособность – не статичное состояние, а динамичный процесс. Логистическая отрасль РФ входит в новый этап, для которого характерны усиление конкуренции на внутреннем рынке и борьба за место в новых международных маршрутах. Те компании, которые сумеют постоянно совершенствовать свои механизмы работы, будут лидировать.



Результаты исследования могут быть полезны руководителям логистических фирм при разработке стратегий развития, а также экспертам отрасли для понимания текущих тенденций. В дальнейших научных исследованиях представляло бы интерес более детально количественно оценить влияние отдельных инструментов (например, степени цифровизации или уровня сервиса) на показатели конкурентоспособности логистических компаний в России, а также изучить опыт применения данных механизмов в разных сегментах логистики (складская, транспортная, экспортно-импортная логистика и пр.). Это позволило бы глубже понять, какие комбинации инструментов наиболее эффективны и при каких условиях, что, безусловно, имеет практическую ценность в условиях продолжающейся трансформации логистического рынка.

Список литературы:

1. Компания Гидмаркет. Российский рынок логистических услуг вырос на 21,7% в 2023 году // *РБК Магазин исследований*. 21.01.2025. URL: <https://marketing.rbc.ru/articles/15473/> (дата обращения: 07.04.2025).
2. Mordor Intelligence. *Анализ размера и доли российского рынка грузовых перевозок и логистики. Тенденции роста и прогнозы до 2029 года*. 2024. URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/russia-freight-logistics-market-study> (дата обращения: 07.04.2025).
3. Пресс-релиз InnoConf Логистика. Конференция «InnoConf RU Логистика»: аналитика и прогнозы 2023–2026 гг. // *ASN-news.ru*. 13.11.2023. URL: https://www.asn-news.ru/press_release/41998 (дата обращения: 07.04.2025).
4. Дергунова Е. В. Логистические подходы, применяемые для повышения конкурентоспособности организаций // *Вектор экономики*. 2020. №12. URL: <http://vectoreconomy.ru/images/publications/2020/12/logistics/Dergunova.pdf> (дата обращения: 07.04.2025).
5. Габбасова В. В., Дробина Е. А. Логистика как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // *Молодой ученый*. 2016. №15 (119). С. 283–286. URL: <https://moluch.ru/archive/119/32913/> (дата обращения: 07.04.2025).
6. Кархова И. А. Международная конкурентоспособность и состояние логистики в международных рейтингах // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2019. №2. (Доступно на SSRN). URL: <https://ssrn.com/abstract=3970267> (дата обращения: 07.04.2025).
7. World Bank. *Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy* // World Bank, Washington, DC, 2023. (Logistics Performance Index data). URL: <https://lpi.worldbank.org/> (accessed 07.04.2025).
8. Schectman J., French D. UPS and FedEx halting shipments to Russia and Ukraine // *Reuters*. 27.02.2022. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/ups-fedex-halting-shipments-russia-ukraine-2022-02-27/> (accessed 07.04.2025).
9. TACC. DHL stops deliveries inside Russia from September 1 — company // *TASS Business News*. 01.09.2022. URL: <https://tass.com/economy/1500725> (дата обращения: 07.04.2025).



10. Forbes. СДЭК (профиль компании) – 85 млн отправок в 2022 году, присутствие в 25 странах // *Forbes Russia*. 19.06.2023. URL: <https://www.forbes.ru/profile/346629-sdek> (дата обращения: 07.04.2025).
11. Gosling S. et al. (McKinsey). Digital logistics: Technology race gathers momentum // *McKinsey & Co. Article*. 16.11.2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-logistics-technology-race-gathers-momentum> (accessed 07.04.2025).
12. Коммерсантъ. Логистика меняет философию (рост складских мощностей на 60%) // *Коммерсантъ (Екатеринбург)*. 2023. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7383358> (дата обращения: 07.04.2025).
13. Retail.ru. Тренды логистики России в 2024 году (экологическая повестка и др.) // *Retail.ru – Пресс-релизы компаний*. 12.01.2024. URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/trendy-logistiki-rossii-v-2024-godu/> (дата обращения: 07.04.2025).
14. Ситек ИТ. Главные тренды развития российской логистики в 2024–25 годах (импортозамещение, переориентация на Восток, цифровизация и др.) // *Блог компании Ситек*. 30.08.2023. URL: <https://sitec-it.ru/blog/robot/glavnye-trendy-razvitiya-rossiyskoy-logistiki-v-2024-25-godakh/> (дата обращения: 07.04.2025).
15. Безбородов А. Из варяг в Индию: какие перспективы есть у МТК «Север — Юг» // *РБК – Отрасли*. 30.05.2024 (обновлено 05.09.2024). URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/665834809a7947c4a0f7487f> (дата обращения: 07.04.2025).

