

РАЗДЕЛ II. ЭКОНОМИКА

Исследовательская статья

DOI 10.69540/2949-4079.2025.36.38.005

УДК 65.0 + 658

БЕНЧМАРКИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЬФА ЛОГИСТИК»)

И.В. Циклаури, О.А. Аничкина, М.Г. Миргородская

*Московский государственный университет технологий и управления
им. К.Г. Разумовского, Москва*

Аннотация:

Транспортно-логистический сектор служит определяющим фактором успеха для организаций различных отраслей в связи с растущим спросом на транспортно-логистические услуги в условиях быстро меняющихся предпочтений потребителей. В растущем и востребованном секторе обеспечение качества и полноты предоставляемых услуг является обязательным условием для поддержания высокого уровня удовлетворенности клиентов, получения конкурентного преимущества и дифференциации услуг от других организаций. В связи с этим в современной высококонкурентной бизнес-среде практика сравнительного анализа эффективности деятельности поставщиков логистических услуг на основе бенчмаркинга имеет большое значение.

Цель исследования заключается в определении наиболее перспективных методов сравнительного анализа в транспортно-логистическом секторе, а также направлений его проведения. В результате исследования на основе теоретического анализа определено, что использование инструментов бенчмаркинга позволит транспортно-логистическим компаниям сформировать более глубокое понимание своих собственных внутренних процессов и показателей, а применение лучших практик, выявленных в процессе бенчмаркинга, в деятельности предприятия позволит повысить прибыльность транспортно-логистической организации, обеспечив соответствие ее деятельности требованиям рынка и запросам потребителей.

В статье представлена оценка текущего состояния логистики в организации на примере ООО «Альфа Логистик», выявлены основные проблемы с помощью инструмента бенчмаркинга, определены на-

правления повышения конкурентоспособности и качества предоставляемых услуг, реализуемые лучшими региональными логистическими компаниями.

Ключевые слова: транспортно-логистический сектор, логистический аутсорсинг, методы сравнительного анализа, бенчмаркинг, конкурентоспособность, лучшие практики

Research article

BENCHMARKING AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE LOGISTICS SYSTEM OF AN ENTERPRISE (USING THE EXAMPLE OF «ALFA LOGISTICS LLC»)

I.V. Tsiklauri, O.A. Anichkina, M.G. Mirgorodskaya

K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management, Moscow

Abstract:

The transport and logistics sector serves as a determining success factor for organizations in various industries due to the growing demand for transport and logistics services in the face of rapidly changing consumer preferences. In a growing and in-demand sector, ensuring the quality and completeness of the services provided is a must to maintain high levels of customer satisfaction, gain a competitive advantage and differentiate services from other organizations. In this regard, in today's highly competitive business environment, the practice of comparative analysis of the performance of logistics service providers based on benchmarking is of great importance.

The purpose of the study is to identify the most promising methods of comparative analysis in the transport and logistics sector, as well as the directions of its implementation. As a result of the research, based on theoretical analysis, it was determined that the use of benchmarking tools will allow transport and logistics companies to form a deeper understanding of their own internal processes and indicators, and the application of best practices identified in the benchmarking process in the company's activities will increase the profitability of the transport and logistics organization, ensuring that its activities meet market requirements and consumer needs.

The article presents an assessment of the current state of logistics in an organization using the example of «Alfa Logistics LLC», identifies the main problems using a benchmarking tool, and identifies areas for increasing competitiveness and the quality of services provided, used by the best regional logistics companies.

Keywords: transport and logistics sector, logistics outsourcing, comparative analysis methods, benchmarking, competitiveness, best practices

В условиях усиления глобализации и развития электронной торговли значительно возрастает спрос на услуги стороннего логистического аутсорсинга, обеспечивающего качество и стабильность цепей поставок. Рынок стороннего логистического аутсорсинга показывает стремительный рост: доходы отрасли 3PL в 2023 г. достигли 453,9 млрд руб., что на 21,1 % больше, чем в предыдущем.

Однако, несмотря на значительный рост, 3PL-операторы сталкиваются с серьезными конкурентными проблемами, вызванными как консолидацией рынка за счет слияний и поглощений, выхода на рынок цифровых брокеров, так и повышением требований грузоотправителей к качеству логистических услуг. Чтобы оставаться конкурентоспособными, 3PL-операторы должны постоянно развивать и адаптировать свой портфель услуг к требованиям современного рынка. Это повышает актуальность использования методов сравнительного анализа эффективности, основными из которых являются индикаторный, метод коэффициентов, бенчмаркинг и ситуационный анализ. При этом одним из ключевых преимуществ бенчмаркинга является возможность изучения и адаптации лучших практик других организаций, позволяющих не только улучшать свои операционные процессы, но и внедрять передовые технологии и методы управления в деятельность предприятия.

Бенчмаркинг обеспечивает объективную оценку текущей деятельности предприятия, выявляя пробелы в производительности и указывая на конкретные области для оптимизации, что делает этот метод особенно актуальным для организаций, стремящихся к обоснованным и действенным изменениям. В отличие от внутренних методов анализа, бенчмаркинг предоставляет компании более широкие перспективы, позволяя сравнивать свои показатели с показателями не только прямых конкурентов, но и лидеров рынка.

Цель исследования заключается в определении наиболее перспективных методов сравнительного анализа в транспортно-логистическом секторе, а также направлений проведения такого анализа. В качестве гипотезы исследования выдвинуто предположение о положительном влиянии бенчмаркинга как метода сравнительного анализа эффективности, позволяющего внедрить в деятельность предприятия лучшие методы управления, используемые другими компаниями в той же сфере.

На основе теоретического анализа обоснована необходимость проведения сравнительного анализа эффективности. Результаты обзора литературы показали, что бенчмаркинг в сфере предоставления

услуг логистического аутсорсинга дает преимущества, которые заключаются в повышении удовлетворенности клиентов, производительности и качества услуг, соответственно, в росте прибыли и конкурентоспособности. В процессе исследования представлена теоретическая основа бенчмаркинга, а также направления его практического использования в организации.

В статье представлена оценка текущего состояния логистики в организации на примере ООО «Альфа Логистик» (Свердловская область), выявлены с помощью инструмента бенчмаркинга основные ее проблемы. Затем результаты этой оценки сопоставлены с показателями других региональных логистических организаций с целью выявления потенциальных проблем и разработки управленческих решений, направленных на повышение эффективности деятельности данного предприятия.

В настоящее время необходимо отметить повышение роли транспортно-логистических организаций в обеспечении надежности цепочек поставок. При этом организации стороннего логистического аутсорсинга работают на высококонкурентном рынке и должны соответствовать растущим требованиям потребителей, что вынуждает организации внедрять различные технологические решения с целью повышения качества своих услуг. Степень удовлетворенности клиентов качеством получаемых услуг определяет неудачу или успех организации, что вызывает необходимость непрерывного сравнительного анализа деятельности организаций с целью определения направлений повышения качества услуг и конкурентоспособности.

Бенчмаркинг вносит значительный вклад в процесс количественного измерения эффективности деятельности организации. Кроме того, поскольку бенчмаркинг способствует росту уровня обслуживания, он также позволяет организации постоянно улучшать качество своей работы, повышая степень доверия и лояльности потребителей логистических услуг. В связи с этим исследование основ бенчмаркинга в логистической отрасли вызывает повышенный интерес.

В современной научной литературе бенчмаркинг представлен как процесс сравнения практик и результатов с методами и показателями лучших организаций, как конкурирующих, так и не конкурирующих, — с последующей адаптацией ключевых характеристик этих практик к собственной организации³³. Это инструмент, помогающий предпри-

³³ Díaz A. et al. Benchmarking logistics and supply chain practices in Spain // Supply Chain Forum: an International Journal. Taylor & Francis. 2011. V. 12. № 2. P. 82—90. [Электронный ресурс]: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16258312.2011.11517262>

иям достигать и поддерживать конкурентные преимущества за счет измерения, мониторинга и улучшения процессов на постоянной основе.

Бенчмаркинг может проводиться как на стратегическом, так и на функциональном уровне для измерения и улучшения конкретных бизнес-функций или процессов. На стратегическом уровне его цель — определить, что организация должна сделать, чтобы сократить свои операционные расходы, оставаться конкурентоспособной в ряду ключевых конкурентов, сохранить или увеличить свою долю рынка³⁴.

Особенности исследования различных подходов сравнительного анализа эффективности, в частности бенчмаркинга, в логистической отрасли подробно раскрыты в работах А. Ташнер³⁵, Д. Давида³⁶, О.А. Гордеевой³⁷, А.И. Рябцевой³⁸, М.А. Шибаева³⁹, Н.П. Терешинной⁴⁰, И.А. Кузьмичевой⁴¹.

³⁴ *Kadtubek M. et al. Intelligent transportation system applications and logistics resources for logistics customer service in road freight transport enterprises // Energies. 2022. V. 15. № 13. P. 4668. [Электронный ресурс]: <https://www.mdpi.com/1996-1073/15/13/4668>*

³⁵ *Taschner A. Improving SME logistics performance through benchmarking // Benchmarking: An International Journal. 2016. V. 23. № 7. P. 1780—1797. [Электронный ресурс]: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-03-2015-0029/full/html>*

³⁶ *Bhattacharya A., David D. An empirical assessment of the operational performance through internal benchmarking: a case of a global logistics firm // Production Planning & Control. 2018. V. 29. № 7. P. 614—631. [Электронный ресурс]: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537287.2018.1457809>*

³⁷ *Гордеева О.А., Ищенко И.Г. Технологии повышения конкурентоспособности компании на примере подразделения группы компаний «Деловые линии» (г. Пенза) // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2018. № 3 (47). С. 178—190. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompanii-na-primere-podrazdeleniya-gruppy-kompaniy-delovye-linii-g-penza>*

³⁸ *Рябцева А.И., Юрочкин К.Г. Современные инструменты повышения конкурентоспособности компаний на рынке аутсорсинговых услуг // Логистика и управление цепями поставок. 2019. С. 159—163. [Электронный ресурс]: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37291837>*

³⁹ *Шибаев М.А., Грешонков А.М. Бенчмаркинг как процесс анализа и поиска лучшей практики // Современное общество и власть. 2015. № 3. С. 154—158. [Электронный ресурс]: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28780587>*

⁴⁰ *Терешина Н.П., Фи Т.Х., Бинь Д.К. Совершенствование методов формирования конкурентных преимуществ транспортных компаний // Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 109—113. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodov-formirovaniya-konkurentnyh-preimuschestv-transportnyh-kompaniy>*

⁴¹ *Кузьмичева И.А., Мараховская А.А. Особенности выбора стратегии*

Так, А. Ташнер предложена концептуальная основа для бенчмаркинга логистики на примере организаций малого и среднего бизнеса. Д. Давид с соавтором сформировали подход, позволяющий интегрировать стратегические приоритеты с операционными показателями для повышения эффективности деятельности с учетом как материальных, так и нематериальных показателей⁴².

Ряд авторов, исследуя методы управления логистической системой, с целью повышения конкурентоспособности предлагают использовать метод бенчмаркинга в сочетании с оценкой на основе КРП⁴³, выделяя при этом в качестве наиболее значимых такие индикаторы эффективности, как затраты, время, производительность и качество обслуживания⁴⁴.

В ходе исследования опыта применения различных видов бенчмаркинга в отечественных организациях И.В. Колодезникова пришла к выводу, что этот инструмент управления недостаточно распространен в России. Это затрудняет изучение передовых достижений в области бизнеса и их внедрение в практику организаций⁴⁵.

Н.М. Гаврилюк предложил использовать бенчмаркинг в качестве инструмента логистического контроллинга в процессе предоставления грузовых транспортных услуг АТП, обосновав его положительное влия-

развития транспортно-логистических компаний // Век качества. 2020. № 2. С. 135—148. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vybora-strategii-razvitiya-transportno-logisticheskikh-kompaniy>

⁴² *Bhattacharya A., David D.* An empirical assessment of the operational performance through internal benchmarking: a case of a global logistics firm. P. 614—631.

⁴³ *Sutia S. et al.* Benefit of benchmarking methods in several industries: a systematic literature review // *Systematic Reviews in Pharmacy*. 2020. V. 11. № 8. [Электронный ресурс]: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/tjt-2023-0035>

⁴⁴ *Малышев А.Е.* Анализ методов оптимизации управления логистической системой компании // Вестник науки. 2024. Т. 5. № 3 (72). С. 127—131. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-optimizatsii-upravleniya-logisticheskoy-sistemoy-kompanii>

⁴⁵ *Колодезникова И.В.* Опыт применения бенчмаркинга в российских компаниях // Маркетинг и логистика. 2017. № 5. С. 38—46. [Электронный ресурс]: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30322762>

ние на снижение затрат, повышение уровня удовлетворения запросов потребителей и формирование предпосылок для увеличения прибыльности предприятия, роста его конкурентоспособности⁴⁶.

О.А. Гордеевой обоснована важность технологий бенчмаркинга в анализе эталонных показателей качества оказываемых транспортных услуг по доставке грузов⁴⁷.

Основные направления сравнительного анализа эффективности и качества предоставляемых услуг на основе бенчмаркинга мы исследуем на примере ООО «Альфа Логистик». На первом этапе проведем оценку внутренней логистики, на втором — сравнение с региональными логистическими организациями.

Оценка внутренней логистики показала, что логистическая система «Альфа Логистик» находится на стадии развития. Не приняты все необходимые локальные документы, связанные с применением инструментов логистики в процессе перевозок грузов, отсутствует четкое распределение функций и полномочий в области транспортной логистики. При этом «Альфа Логистик» ориентируется на выполнение перевозок из Свердловской области в другие регионы Российской Федерации, рассматривая такие заказы как более маргинальные.

Перевозки по территории Свердловской области преимущественно выполняются для постоянных заказчиков, заинтересованность «Альфа Логистик» в привлечении разовых заказов на выполнение перевозок по области практически отсутствует. Рынок перевозок Свердловской области рассматривается руководством предприятия как высококонкурентный и недостаточно маргинальный, а сложившийся уровень тарифов на перевозки не позволяет обеспечить эффективное использование ресурсов бизнеса. При осуществлении перевозок используется подход, представленный на Рис. 1.

Как видно из Рис. 1, при выполнении перевозок грузов не ведется работа с клиентом после завершения перевозки, что связано, как указано выше, с незавершенностью формирования логистической системы. При этом тарифы на транспортные перевозки (как внутрирегиональные, так и межрегиональные) устанавливаются «Альфа Логистик» индивиду-

⁴⁶ Гаврилюк Н.М. Бенчмаркинг как инструмент логистического контроллинга на автотранспортных предприятиях // Science and Education a New Dimension — Economics. 2016. IV (2). № 94. P. 22—25. [Электронный ресурс]: <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/03/Benchmarking-as-a-tool-for-logistics-controlling-at-air-transport-sector-enterprises-Gavrylyuk-N..pdf>

⁴⁷ Гордеева О.А., Ищенко И.Г. Технологии повышения конкурентоспособности компании на примере подразделения группы компаний «Деловые линии» (г. Пенза) С. 178—190.

ально в процессе переговоров с клиентом. Отсутствует также единая система скидок: величина скидки обсуждается представителем клиента индивидуально с логистом предприятия и определяется в первую очередь объемом заказов на выполнение межрегиональных перевозок. Преимущественно «Альфа Логистик» предоставляет заказчикам перевозок скидки в виде процента от стоимости услуг по выполнению межрегиональных перевозок (1—5 % в зависимости от длительности сотрудничества, стоимости перевозок, маршрута перевозок, перевозимых грузов и других факторов); на внутрирегиональные перевозки скидки фактически не предоставляются. Четкие тарифы на выполнение перевозок, доступные потенциальным заказчикам, не размещены в свободном доступе, что, возможно, ограничивает количество заказов. В то же время многие конкуренты «Альфа Логистик» в сфере транспортных перевозок стремятся повысить уровень своей известности, в том числе путем создания официальных сайтов, где размещена информация о тарифах и условиях выполнения транспортных перевозок, а также возможных скидках для постоянных заказчиков.



Рис. 1. Порядок выполнения перевозок грузов ООО «Альфа Логистик»

С одной стороны, «Альфа Логистик» стремится обеспечить конкурентоспособность своих цен на выполняемые услуги, с другой — отсутствие прозрачных подходов к ценообразованию вносит элемент субъективности во взаимоотношения с заказчиками, что, в свою оче-

редь, может негативно повлиять на имидж рассматриваемого бизнеса на рынке Свердловской области и других регионов России. Также необходимо отметить, что в деятельности «Альфа Логистик» не внедрен процессный подход к управлению бизнесом, в результате чего отсутствует возможность гибкого управления перевозками грузов с целью рациональной загрузки транспортного парка и повышения отдачи от других ресурсов, используемых для выполнения перевозок.

Ключевыми конкурентами «Альфа Логистик» являются компании «Инком Карго», «Альянс», «ВМ-Логистик». В Табл. 1 представлены результаты оценки конкурентов, составленной по сравниваемым критериям.

Табл. 1. Оценочная характеристика конкурентов «Альфа Логистик»

Критерий сравнения	Оценка конкурентов, баллы (max = 10)			
	«Инком Карго»	«Альфа-Логистик»	«ВМ-Логистик»	«Альянс»
Длительность пребывания на рынке	10	8	6	6
Территориальное присутствие	9	5	5	3
Развитость логистической системы	10	7	6	4
Наличный парк автотранспортных средств	9	8	8	5
Уровень цен	7	5	5	9
Сроки доставки грузов	9	6	6	9
Итого, баллов	54	39	36	36
Максимальное количество баллов	60	60	60	60
Интегральный показатель конкурентоспособности (Итого баллов / Максимальное количество баллов)	0,90	0,65	0,60	0,60

На основании проведенной оценки конкурентоспособности четырех логистических компаний можно сделать следующие выводы. «Инком Карго» демонстрирует наивысшие показатели конкурентоспособности, получив 54 балла из 60 возможных, что соответствует интегральному показателю 0,90, — это свидетельствует о длительном пребывании этой компании на рынке, развитой в ней логистической системе и широком территориальном присутствии. «Альфа Логистик» набрала 39 баллов, что составляет интегральный показатель 0,65. Несмотря на высокие оценки по таким критериям, как длительность пребывания на рынке и наличие парка автотранспортных средств, компания уступает конкурентам в развитости логистической системы и территориальном присутствии. Компании «ВМ-Логистик» и «Альянс» показали схожие результаты, набрав по 36 баллов и имея интегральный показатель 0,60. Эти организации также нуждаются в улучшении своих логистических систем и расширении географического присутствия для повышения конкурентоспособности.

На Рис. 2 представлен многоугольник конкурентоспособности, который демонстрирует, что компания «Альянс» превосходит своих конкурентов по уровню цен и срокам доставки грузов. Вместе с тем неразвитость логистической сети, а также неприсутствие в ключевых регионах не позволяют этой компании обойти конкурентов.



Рис. 2. Многоугольник конкурентоспособности транспортно-перевозочных компаний

В Табл. 2 представлены сравнительные данные по видам оказываемых услуг предприятий-конкурентов.

Табл. 2. Анализ видов оказываемых услуг транспортно-перевозочных компаний

Наименование услуг	«Инком Карго»	«Альфа-Логистик»	«ВМ-Логистик»	«Альянс»
Перевозка груза еврофурами	+	+	+	+
Перевозка сборных грузов	+	+	+	—
Аренда автомашин	+	+	+	+
Перевозка негабаритных грузов	—	+	+	—
Экспедирование грузов	+	+	+	—
Проведение автосервиса, ремонта и обслуживания автотранспорта	+	+	+	—
Междугородние перевозки	+	+	+	+
Размещение рекламы	—	—	+	+
Всего	8	9	10	7

Анализ видов оказываемых услуг показывает, что компания «ВМ-Логистик» предоставляет максимальное среди конкурентов количество услуг, имея в своем арсенале все 10 оцениваемых видов услуг. «Альфа Логистик» предлагает 9 видов услуг, что ставит ее на второе место. «Инком Карго» оказывает 8 видов услуг и занимает третью позицию. «Альянс» имеет наименьшее количество услуг — всего 7, что указывает на более узкую специализацию и ограниченный спектр услуг в сравнении с конкурентами. Общая оценка конкурентоспособности «Альфа Логистик» представлена в Табл. 3.

Слабыми (отрицательными) сторонами деятельности «Альфа Логистик» являются: потребители транспортных услуг не довольны качеством обслуживания, количество их претензий (жалоб) ежегодно возрастает; по количеству автотранспортных средств, оказываемым услугам и количеству маршрутов «Альфа Логистик» уступает прямым конкурентам; увеличивается количество простоев автотранспорта.

Табл. 3. Общая оценка конкурентоспособности
«Альфа Логистик»

Оценочный критерий	Степень значимости, %	«Инком Карго»		«Альфа-Логистик»		«ВМ-Логистик»		«Альянс»	
		Абсол. знач.	Относит. знач.	Абсол. знач.	Относит. знач.	Абсол. знач.	Относит. знач.	Абсол. знач.	Относит. знач.
1	2	3	$4=2/100 \times 3$	5	$6=2/100 \times 5$	7	$8=2/100 \times 7$	9	$10=2/100 \times 9$
Уровень цен	15	4	0,60	5	0,75	1	0,15	4	0,60
Виды услуг	15	4	0,60	5	0,75	5	0,75	3	0,45
Количество автомашин	20	5	1,00	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Количество маршрутов	20	5	1,00	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Использование рекламы	10	5	0,50	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Имидж, репутация	5	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Качество обслуживания	15	4	0,60	4	0,60	5	0,75	3	0,45
Всего	100	32	4,55	31	4,35	27	3,80	24	3,25

Динамика клиентской базы «Альфа Логистик» в сфере межрегиональных перевозок приведена в Табл. 4. На предприятии ведется учет численности заказчиков межрегиональных перевозок на конец отчетного периода, а также численность постоянных заказчиков перевозок, с которыми установлены долгосрочные взаимоотношения на выгодных условиях.

Табл. 4. Динамика клиентской базы «Альфа Логистик»
в сфере межрегиональных перевозок, на конец года

Показатели	2020 г.	2021 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2021 г. от 2020 г.	2023 г. от 2021 г.
Численность заказчиков межрегиональных перевозок, всего	46	49	52	3	3

Численность постоянных заказчиков перевозок, всего	16	17	20	1	3
Удельный вес постоянных клиентов, %	34,8	34,7	38,5	-0,1	3,8

Как видно из Табл. 4, численность клиентов, сотрудничающих с «Альфа Логистик» в области межрегиональных перевозок, по итогам 2023 г. достигла 52, в том числе 20 постоянных клиентов (или 38,5 % от общей численности клиентов). При этом, по данным на конец 2020 г., только 16 заказчиков перевозок являлись для «Альфа Логистик» постоянными партнерами. Постоянные заказчики, как упоминалось выше, имеют возможность получить дополнительные скидки, их заказы на перевозку выполняются в приоритетном порядке и наиболее опытными водителями. Поступающие заказы на разовые межрегиональные перевозки грузов также выполняются «Альфа Логистик» при наличии свободных автомобилей, однако постоянное сотрудничество с крупными заказчиками остается приоритетным. Среди постоянных заказчиков перевозок преобладают торговые сети, производственные предприятия Свердловской области, использующие услуги «Альфа Логистик» для доставки своей продукции клиентам в другие регионы России. В то же время, как представляется, в «Альфа Логистик» недооценивается важность для развития логистической системы заказов на выполнение перевозок, поступающих от микропредприятий и малого бизнеса.

Доля внутрирегиональных перевозок, выполненных «Альфа Логистик», постепенно сокращается: в 2023 г. она составила только 14 %, при этом в 2020 г. на такие перевозки приходилось 26 % общего объема перевезенных грузов. Недооценка перспектив в сфере внутрирегиональных перевозок, на наш взгляд, негативно влияет на развитие логистической системы «Альфа Логистик».

Сотрудничество с другими перевозчиками на региональном рынке осуществляется только путем обмена заявками (заказами), тогда как существует спрос на интермодальные, мультимодальные перевозки грузов, в организации которых «Альфа Логистик» не участвует. В то же время имеющийся транспортный парк и человеческие ресурсы позволяют компании принимать участие в построении и функционировании сложных цепей поставок, как в Свердловской области, так и в других регионах России.

Далее оценим динамику заявок на выполнение перевозок грузов, поступающих в «Альфа Логистик». Дополнительное привлечение

данных за 2020 г. позволяет оценить влияние пандемии ковида на развитие бизнеса «Альфа Логистик». Рост клиентской базы предприятия позволил впоследствии обеспечить увеличение потока заказов на выполнение перевозок грузов, о чем свидетельствуют данные Табл. 5.

Табл. 5. Динамика заказов на выполнение межрегиональных перевозок грузов в «Альфа Логистик» в 2020—2023 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2021 г. от 2020 г.	2023 г. от 2021 г.
Количество поступивших заявок на перевозку грузов, ед.	458	479	511	21	32
Количество выполненных заявок на перевозку грузов, ед.	410	419	439	9	20
Степень выполнения поступивших заявок на перевозку грузов в межрегиональном сообщении, %	89,5	87,5	85,9	-2,0	-1,6

Как видно из Табл. 5, в деятельности «Альфа Логистик» снижается степень выполнения поступающих заявок на межрегиональные перевозки грузов. Так, в 2020 г. в компанию поступило 458 заявок, в 2021 г. — уже 479 заявок, а в 2023 г. — более 510 заявок. Однако если в 2020 г. степень выполнения заявок составила 89,5 %, то в 2023 г. — 85,9 %, что связано с высоким уровнем загрузки транспортного парка. Часто «Альфа Логистик» объективно не имеет возможности взять дополнительный заказ на выполнение межрегиональной перевозки грузов, в связи с чем при реализации мероприятий, направленных на рост потока заказов, потребуется расширять транспортный парк и штат сотрудников. Случаи отказа потенциальных клиентов от размещения заказа на перевозку из-за высоких тарифов единичны. Следовательно, ценовая политика «Альфа Логистик» в значимых изменениях не нуждается.

Параметры качества межрегиональных перевозок грузов определяются как отношение количества перевозок, выполненных точно в соответствии с условиями договора, к общему количеству выполненных перевозок, выраженное в процентах (Табл. 6).

Табл. 6. Оценка качества выполнения межрегиональных перевозок грузов в деятельности «Альфа Логистик»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2023 г.	Отклонение, +/-	
				2021 г. от 2020 г.	2023 г. от 2021 г.
Количество выполненных заявок на перевозку грузов по России, ед.	410	419	439	9	20
Количество перевозок, выполненных точно в соответствии с условиями, %	398	407	420	9	13
Качество выполнения перевозок грузов, %	97,1	97,1	95,7	0,0	-1,4

Как видно из Табл. 6, для деятельности «Альфа Логистик» характерно снижение показателя качества перевозок грузов до 95,7 % в 2023 г. Целевые значения этого показателя в деятельности предприятия не устанавливаются, однако его снижение свидетельствует о наличии проблем в функционировании логистической системы. Увеличение количества выполняемых перевозок грузов не сопровождается поддержанием их высокого качества, хотя последнее является важным конкурентным преимуществом на рынке перевозок.

В деятельности «Альфа Логистик» не ведется статистика обращений заказчиков перевозок, что не позволяет изучить их мнение о качестве оказания услуг. В то же время в течение рассматриваемого периода случаи уплаты штрафов заказчикам отсутствовали, а конфликтные ситуации, неизбежно возникающие при выполнении грузоперевозок, решались в ходе переговоров.

Важнейшими показателями, отражающими состояние и работу логистической системы «Альфа Логистик», являются показатели дина-

мики перевозок грузов, грузооборота, а также общего пробега транспортных средств, используемых в бизнесе. Данные приведены в Табл. 7.

Табл. 7. Динамика перевозок грузов в деятельности «Альфа Логистик» в 2020—2023 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2023 г.	Отклонение, +/-		Темп изменения, %	
				2021 г. от 2020 г.	2023 г. от 2021 г.	2021 г. от 2020 г.	2023 г. от 2021 г.
Перевезено грузов, тыс. т	15,4	14,9	16,9	-0,5	2,0	96,8	113,4
Грузооборот, тыс. ткм	35669,3	34617,9	37469,2	-1051,4	2851,3	97,1	108,2
Общий пробег транспортных средств, тыс. км	2028,3	2145,2	2263,8	116,9	118,6	105,8	105,5

Как видно из Табл. 7, общий объем перевозок грузов, выполненных предприятием, в 2020 г. составил 15,4 тыс. т, в 2021 г. — 14,9 тыс. т, что на 3,2 % меньше предыдущего значения, а в 2023 г. в связи с увеличением объема заказов вырос на 13,4 % до 16,9 тыс. т. При этом грузооборот «Альфа Логистик» демонстрирует схожую динамику: если в 2020 г. величина грузооборота составила 35669,3 тыс. ткм, то в 2021 г. — на 2,9 % меньше: 34617,9 тыс. ткм. В ходе пандемии ковида в 2021 г. имело место сокращение объемов перевозки грузов и грузооборота ввиду падения деловой активности в регионах России, а также снижения платежеспособного спроса заказчиков на транспортные перевозки. Однако в 2023 г. деловая активность среди заказчиков «Альфа Логистик» в значительной степени восстановилась, что позволило увеличить грузооборот до 37469,2 тыс. ткм, или на 8,2 % к значению 2021 г.

При этом пробег транспортных средств, находящихся в распоряжении «Альфа Логистик», продолжал увеличиваться сравнительно медленно: на 5,8 % в 2021 г. и на 5,5 % в 2023 г., достигнув 2263,8 тыс. км. В то же время существует возможность дальнейшего роста грузооборота в деятельности компании за счет совершенствования логистической системы, привлечения новых заказов, повышения известности предприятия как в Свердловской области, так и в других регионах России. Однако без завершения формирования логистической системы «Альфа

Логистик» возможности увеличения объемов перевозок останутся ограниченными.

Наконец, следует рассмотреть уровень пробега автопарка «Альфа Логистик», что также является значимым критерием, позволяющим оценивать функционирование логистической системы транспортной организации (Табл. 8).

Табл. 8. Расчет пробега транспортных средств
«Альфа Логистик» за 2020—2023 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2023 г.	Отклонение, +/-		Темп изменения, %	
				2021 г. от 2020 г.	2023 г. от 2021 г.	2021 г. от 2020 г.	2023 г. от 2021 г.
Общий пробег транспортных средств, тыс. км	2028,3	2145,2	2263,8	116,9	118,6	105,8	105,5
в том числе пробег с грузом, тыс. км.	1588,2	1662,5	1729,5	74	67	104,7	104,0
порожний пробег, тыс. км.	838,2	918,7	1018	81	99	109,6	110,8
Коэффициент пробега, %	78,3	77,5	76,4	-0,8	-1,1	—	—

Как видно из Табл. 8, в деятельности «Альфа Логистик» в течение рассматриваемого периода произошло снижение уровня полезного пробега транспортных средств, что свидетельствует о недостаточной эффективности функционирования логистической системы. Так, если в 2020 г. значение данного показателя составило 78,3 %, то в 2021 г. — уже 77,5 %, а в 2023 г. — только 76,5 %. Следовательно, имеются возможности более полного использования пробега транспортных средств, чего, однако, нельзя добиться без совершенствования логистической системы.

Также необходимо отметить, что объем перевозок грузов в расчете на одного водителя в 2020 г. составил 1,54 тыс. т, в 2021 г. упал на 12 %, а в 2023 г. незначительно возрос, но не достиг уровня 2020 г. Продолжается устойчивое снижение грузооборота на одного водителя, что также свидетельствует о наличии проблем в работе логистической системы предприятия. Если в 2020 г. грузооборот на одного водителя составил 3566,9 тыс. ткм, то в 2023 г. — 3122,4 тыс. ткм. Положительная динамика достигнута только в отношении удельной выручки от продаж

в расчете на одного водителя: по итогам 2023 г. значение этого показателя достигло 4481 тыс. руб. против 3981 тыс. руб. в 2020 г.

Проведение сравнительного анализа показало, что в качестве важнейших конкурентных преимуществ «Альфа Логистик» выступают: высокое качество оказания транспортных услуг, свежий транспортный парк, квалифицированный персонал. Однако в настоящее время логистическая система предприятия находится на этапе формирования. Сотрудничество с другими перевозчиками грузов ограничено обменом заказами. Мультимодальные и интермодальные перевозки не реализуются, что сужает возможности компании в расширении спектра оказываемых услуг и повышении конкурентоспособности.

Результаты исследования показали, что в условиях высокой конкуренции на рынке транспортно-логистических услуг организациям необходимо проведение сравнительного анализа с целью выявления проблем в функционировании предприятия, заимствования лучших практик конкурентов и других компаний, работающих на рынке логистического аутсорсинга, а также определения направлений внедрения лучших практик в деятельности организации.

Одним из ключевых методов сравнительного анализа, позволяющего изучить и адаптировать лучшие практики и методы управления других организаций, выступает бенчмаркинг. Проведение бенчмаркинга позволило выявить основные направления повышения эффективности, используемые конкурентами «Альфа Логистик» и необходимые для внедрения в практику функционирования данной организации: в частности, разработка и применение локальных нормативных актов, распределение функций и полномочий между сотрудниками для повышения оперативности управления, внедрение моделей мультимодальных и интермодальных перевозок для расширения спектра услуг, а также укрепление партнерских отношений с другими транспортными компаниями.

Результаты исследования могут быть использованы предприятиями транспортно-логистического комплекса в рамках разработки конкурентной стратегии.

Список литературы

1. Гаврилюк Н.М. Бенчмаркинг как инструмент логистического контроллинга на автотранспортных предприятиях // Science and Education a New Dimension — Economics. 2016. IV (2). № 94. P. 22—25. [Электронный ресурс]: <https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/03/Benchmarking-as-a-tool-for-logistics-controlling-at-air-transport-sector-enterprises-Gavrylyuk-N..pdf> (дата обращения: 28.07.2024).

2. Гордеева О.А., Ищенко И.Г. Технологии повышения конкурентоспособности компании на примере подразделения группы компаний «Деловые линии» (г. Пенза) // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2018. № 3 (47). С. 178—190. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompanii-na-primere-podrazdeleniya-gruppy-kompaniy-delovye-linii-g-penza> (дата обращения: 28.07.2024).

3. Колодезникова И.В. Опыт применения бенчмаркинга в российских компаниях // Маркетинг и логистика. 2017. № 5. С. 38—46. [Электронный ресурс]: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30322762> (дата обращения: 28.07.2024).

4. Кузьмичева И.А., Мараховская А.А. Особенности выбора стратегии развития транспортно-логистических компаний // Век качества. 2020. № 2. С. 135—148. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vybora-strategii-razvitiya-transportno-logisticheskikh-kompaniy> (дата обращения: 28.07.2024).

5. Малышев А.Е. Анализ методов оптимизации управления логистической системой компании // Вестник науки. 2024. Т. 5. № 3 (72). С. 127—131. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-optimizatsii-upravleniya-logisticheskoy-sistemoy-kompanii> (дата обращения: 28.07.2024).

6. Рябцева А.И., Юрочкин К.Г. Современные инструменты повышения конкурентоспособности компаний на рынке аутсорсинговых услуг // Логистика и управление цепями поставок. 2019. С. 159—163. [Электронный ресурс]: <https://elibrary.ru/item.asp?id=37291837> (дата обращения: 28.07.2024).

7. Терешина Н.П., Фи Т.Х., Бинь Д.К. Совершенствование методов формирования конкурентных преимуществ транспортных компаний // Транспортное дело России. 2022. № 1. С. 109—113. [Электронный ресурс]: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-metodov-formirovaniya-konkurentnyh-preimuschestv-transportnyh-kompaniy> (дата обращения: 28.07.2024).

8. Шиббаев М.А., Грешонков А.М. Бенчмаркинг как процесс анализа и поиска лучшей практики // Современное общество и власть. 2015. № 3. С. 154—158. [Электронный ресурс]: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28780587> (дата обращения: 28.07.2024).

9. Bhattacharya A., David D. An empirical assessment of the operational performance through internal benchmarking: a case of a global logistics firm // Production Planning & Control. 2018. V. 29. № 7. P. 614—631. [Электронный ресурс]: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537287.2018.1457809> (дата обращения: 28.07.2024)

10. *Díaz A. et al.* Benchmarking logistics and supply chain practices in Spain // Supply Chain Forum: an International Journal. Taylor & Francis. 2011. V. 12. № 2. P. 82—90. [Электронный ресурс]: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16258312.2011.11517262> (дата обращения: 28.07.2024).

11. *Domingues M.L., Reis V., Macário R.A.* A comprehensive framework for measuring performance in a third-party logistics provider // Transportation Research Procedia. 2015. V. 10. P. 662—672. [Электронный ресурс]: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352146515002070> (дата обращения: 28.07.2024).

12. *Kadhubek M. et al.* Intelligent transportation system applications and logistics resources for logistics customer service in road freight transport enterprises // Energies. 2022. V. 15. № 13. P. 4668. [Электронный ресурс]: <https://www.mdpi.com/1996-1073/15/13/4668> (дата обращения: 28.07.2024).

13. *Kotlars A., Skribans V.* Development and practical application of hybrid decision-making model for selection of third-party logistics service providers // Transport and Telecommunication Journal. 2023. V. 24. № 4. P. 443—458. [Электронный ресурс]: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/tjt-2023-0035> (дата обращения: 28.07.2024).

14. *Sutia S. et al.* Benefit of benchmarking methods in several industries: a systematic literature review // Systematic Reviews in Pharmacy. 2020. V. 11. № 8. [Электронный ресурс]: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A10%3A25344298/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aagcd%3A156303754&crl=c> (дата обращения: 28.07.2024).

15. *Taschner A.* Improving SME logistics performance through benchmarking // Benchmarking: An International Journal. 2016. V. 23. № 7. P. 1780—1797. [Электронный ресурс]: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-03-2015-0029/full/html> (дата обращения: 28.07.2024).

Сведения об авторах

Циклаури Инна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и экономической безопасности, МГУТУ им. К.Г. Разумовского. E-mail: babenkoinny@gmail.com

Аничкина Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов, бухгалтерского учета и экономической безопасности, МГУТУ им. К.Г. Разумовского. E-mail: F-1980@yandex.ru

Миргородская Марина Геннадьевна, кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой финансов, бухгалтерского учета

и экономической безопасности, МГУТУ им. К.Г. Разумовского. E-mail: *mgm2502@mail.ru*

Information about the authors

Tsiklauri Inna Viktorovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, K.G. Razumovsky MSUTM. E-mail: *babenkoinny@gmail.com*

Anichkina Olga Aleksandrovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, K.G. Razumovsky MSUTM. E-mail: *F-1980@yandex.ru*

Mirgorodskaya Marina Gennadievna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, K.G. Razumovsky MSUTM. E-mail: *mgm2502@mail.ru*

Статья поступила в редакцию 20.06.2025; одобрена после рецензирования 22.07.2025; принята к публикации 16.09.2025.