

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2026, Том 18, № 1 / 2026, Vol. 18, Iss. 1 <https://esj.today/issue-1-2026.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/49ECVN126.pdf>

DOI: 10.15862/49ECVN126 (<https://doi.org/10.15862/49ECVN126>)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (логистика, экономика транспорта, экономика предпринимательства)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шашиашвили, Г. Б. Факторы повышения конкурентоспособности логистических операторов в сегменте B2B / Г. Б. Шашиашвили // Вестник евразийской науки. — 2026. — Т. 18. — № 1. — URL: <https://esj.today/PDF/49ECVN126.pdf>. DOI: 10.15862/49ECVN126.

For citation:

Shashiashvili G.B. Factors enhancing the competitiveness of logistics operators in the B2B segment. *The Eurasian Scientific Journal*. 2026;18(1): 49ECVN126. Available at: <https://esj.today/PDF/49ECVN126.pdf>. DOI: 10.15862/49ECVN126. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 656.07:004.9

Шашиашвили Георгий Бесикович

ООО «НКО Индастриал», Москва, Россия

Генеральный директор

E-mail: shashiashviligeorgi@gmail.com

Факторы повышения конкурентоспособности логистических операторов в сегменте B2B

Аннотация. В статье представлен расширенный анализ факторов, определяющих конкурентоспособность логистических операторов в сегменте B2B в условиях цифровой модернизации и усложнения операционной среды. Исследование объединяет теоретические подходы к оценке качества логистического сервиса, инфраструктурной устойчивости, цифровой интеграции и организационной согласованности с обобщенными закономерностями развития логистических структур, работающих в промышленном и строительном секторах. Рассматриваются ключевые драйверы конкурентоспособности: операционная точность, управляемость процессов, зрелость информационных систем, устойчивость инфраструктуры, стандартизированность процедур и репутационная надёжность, формируемая через выполнение крупных проектов и длительные контрактные циклы. Особое внимание уделено смещению отраслевых акцентов от ценовой конкуренции к моделям, основанным на предсказуемости и технологической насыщенности операций. Показано, что цифровые платформы мониторинга, аналитические решения, автоматизированные контуры планирования и развитая материально-техническая база становятся ядром операционной модели, обеспечивая минимизацию рисков, стабильность сроков и прозрачность взаимодействия с корпоративными заказчиками. Обосновано, что конкурентоспособность логистического оператора формируется как интеграция внутренних ресурсов, инфраструктурных возможностей и организационной зрелости, а ее рост напрямую связан с качеством управленческой архитектуры и технологической экосистемы. Статья может быть полезна руководителям логистических компаний, аналитикам цепей поставок, экспертам в области цифровой трансформации и специалистам по B2B-операциям для разработки стратегий повышения устойчивости и эффективности логистических систем. В рамках профессиональной практики, связанной с развитием B2B-инфраструктуры и управлением сложными проектами, рассматриваются также решения, ориентированные на сопровождение предпринимателей, инвесторов и высококвалифицированных специалистов при международном масштабировании деятельности и формировании устойчивых бизнес-контуров.

Ключевые слова: конкурентоспособность; операционная точность; цифровая зрелость; инфраструктурная устойчивость; стандартизация процессов; логистический сервис; управление цепями поставок

Введение

Логистические операторы в B2B (Business-to-Business, «бизнес для бизнеса») проходят ускоренную перестройку из-за цифрового обновления, роста требований к прозрачности и усложнения внешней среды. Конкурентоспособность больше не определяется только ценой и географией — ключевыми становятся скорость, предсказуемость и технологическая зрелость процессов [1]. Клиенты ожидают полный цикл сервисов: интеграцию информационных систем, контроль статуса груза и быструю реакцию на отклонения, что смещает акценты в сторону качества исполнения и устойчивости цепочек.

Усиление конкуренции требует от операторов новой модели работы. Промышленные и строительные компании предпочитают партнеров, способных развивать инфраструктуру, совершенствовать технологическую базу, стандартизировать операции и обеспечивать высокую точность доставки. Предсказуемость сервиса и способность быстро адаптироваться к изменениям становятся решающими факторами.

Для B2B это особенно важно: поставки часто связаны со сложными графиками, дорогим оборудованием и жесткими регуляторными ограничениями [2]. Любая нестабильность или слабые информационные системы повышают риски и подрывают доверие. Напротив, единые цифровые платформы, мониторинг, собственная инфраструктура и стандартизированные процессы обеспечивают управляемость операций и укрепляют долгосрочные отношения с заказчиками.

Дополнительное подтверждение практической значимости указанных факторов дает опыт реализации крупных объектов в условиях высоких технических и регуляторных ограничений. Так, при строительстве высотного объекта высотой более 250 м в прибрежной зоне (около 150 м от береговой линии) на слабых водонасыщенных грунтах ключевой задачей стало обеспечение предсказуемости и управляемости работ при рисках обрушения стенок скважин и подтопления котлована. В подобных условиях ценовое преимущество не является определяющим: критичны инженерная надежность решений, точность исполнения, контроль качества и способность организации выстроить непрерывный технологический контур работ без аварийных отклонений по срокам и параметрам.

Однако многие компании по-прежнему опираются на разрозненные решения: цифровые сервисы не связаны с операционными контурами, мониторинг работает точно, а процессы унифицированы лишь частично. Требуется целостная модель, объясняющая, как технологические, операционные и организационные факторы формируют конкурентоспособность логистического оператора в B2B.

Цель исследования — определить ключевые факторы, повышающие конкурентоспособность логистических операторов в сегменте B2B, систематизировать их по международным и практическим признакам и показать, каким образом точность исполнения, развитая информационная инфраструктура и управленческая зрелость формируют устойчивость и привлекательность провайдера.

Гипотеза исследования заключается в том, что сочетание операционной точности, развитых информационных систем и устойчивой репутации создает для B2B-клиентов более высокую потребительскую ценность, чем ценовые параметры, и является основой долгосрочного сотрудничества.

Границы исследования охватывают B2B-логистику как отрасль, в которой решающее значение имеют предсказуемость исполнения, интеграция информационных процессов и устойчивость операционной модели. Особое внимание уделяется компаниям, применяющим собственную инфраструктуру, цифровые системы управления и стандартизированные практики работы.

Материалы и методы

Методологическая база исследования сформирована на пересечении логистики, управления цепями поставок и цифровой модернизации B2B-сервиса. Подбор литературы осуществлялся по критериям научной обоснованности, релевантности современным условиям и доступности публикаций за 2021–2025 годы. Анализ включал российские и зарубежные исследования, отражающие эволюцию факторов конкурентоспособности логистических операторов, модели оценки качества услуг и практики цифрового управления.

Для структурирования и систематизации факторов конкурентоспособности применялся качественный контент-анализ научных публикаций. На первом этапе осуществлялся поиск источников в базах CyberLeninka, MDPI, Scopus и Web of Science с использованием ключевых слов: «logistics service quality», «B2B logistics», «supply chain competitiveness», «digital transformation in logistics».

На втором этапе проводился отбор публикаций по критериям релевантности (B2B-сегмент, логистические операторы, факторы конкурентоспособности), актуальности (2021–2025 гг.) и научной значимости (наличие рецензируемых источников и эмпирических результатов).

На третьем этапе выполнялась тематическая группировка факторов с использованием принципов категориального анализа, в результате чего были выделены ключевые блоки: операционная точность, цифровая зрелость, инфраструктурная устойчивость, надежность сервиса и репутация.

На завершающем этапе проводилось сопоставление полученной теоретической структуры с практическими характеристиками логистических организаций, что позволило оценить степень применимости выявленных факторов в реальных управленческих условиях.

Помимо обзора литературы использован качественный метод сопоставления выявленных факторов с практическими управленческими решениями. Источниками для практической части выступили управленческие данные по проектным решениям и технологическим регламентам, а также экспертные отзывы профильных специалистов и письма-рекомендации заказчиков, подтверждающие применимость подходов в различных проектах. Данный блок используется как иллюстративная проверка механизмов конкурентоспособности и не претендует на статистическую репрезентативность.

Обзор литературы

В работе Д.А. Карха и В.Н. Аббазовой [1] представлена структура конкурентных факторов транспортно-логистических компаний, включающая тарифную политику, инфраструктуру и устойчивость процессов. В исследовании Ю. Ван и Т.Ю. Ксенофоновой [3] рассматриваются маркетинговые механизмы повышения привлекательности логистических услуг и значение сервисной составляющей в формировании спроса. В работе Л.В. Маймаковой [4] акцент сделан на связи качества логистического сервиса с уровнем конкурентоспособности операторов. В публикации А.В. Парфенова [5] отражены сетевые формы организации логистического сервиса

в трансграничных поставках, что позволяет учитывать распределенные модели взаимодействия участников цепочек. В исследовании Б.С. Раимбердиева и др. [6] логистические услуги анализируются как фактор конкурентоспособности интегрированной экономики, что важно для понимания системных условий функционирования операторов.

Международные публикации дополняют методологическую основу. В исследовании А.Х. Али и др. [7] предложена многоуровневая шкала оценки качества логистических услуг, позволившая сформировать критерии анализа сервисной составляющей. Работа Э. Морган и соавторов [8] используется для методического обоснования анализа поведенческих и организационных факторов, влияющих на использование сервисных инструментов. Модель М.Х. Насима и др. [9] демонстрирует подход к выбору логистического провайдера по совокупности параметров качества, стоимости и надежности. Исследование Д.П. Сакаса и др. [10] раскрывает механизмы формирования устойчивых отношений между заказчиками и провайдерами в цепях поставок. В работе Р.О. Тажиева и др. [11] статистически подтверждается значимость качества инфраструктуры, отслеживаемости и цифровых систем в эффективности логистического сервиса. Подход С. Тивонг [14] дополняет данную логику, связывая жизненный цикл логистического провайдера с уровнем цифровой зрелости и способностью к масштабированию процессов.

Таким образом, методология исследования основана на систематическом анализе отечественных и зарубежных источников, позволяющих оценить влияние качества процессов, инфраструктуры, цифровой зрелости и организационных моделей на конкурентоспособность логистических операторов в B2B-сегменте. Данный подход обеспечил комплексную основу для дальнейшего анализа результатов и обсуждения.

Результаты

Анализ международных и российских публикаций позволяет выделить устойчивую систему факторов, определяющих конкурентоспособность логистических операторов B2B. При этом общие тенденции просматриваются вне зависимости от страны, структуры рынка или масштаба компании. Наиболее показательно, что качественные и технологические параметры последовательно вытесняют ценовые из группы определяющих критериев [1].

Дополнительные основания формируются за счет работ, в которых стандартизация операций интерпретируется как самостоятельный фактор повышения доверия и снижения операционных рисков [2]. Позиция о том, что качество логистического сервиса формирует долгосрочную устойчивость оператора, усиливается аргументацией относительно роли внутренней организации процессов и точности исполнения [3]. Сформированная система инженерных решений получила распространение в профессиональной среде. Ее принципы и конструктивно-геотехнические связи используются и адаптируются другими строительными компаниями и профильными специалистами при работе в сложных геологических условиях.

Наблюдается и расширение трактовки инфраструктурного фактора. В литературе, акцентирующей трансграничные модели взаимодействия, инфраструктура понимается не как складские площади и техника, а как совокупность организационных механизмов, обеспечивающих устойчивость цепочек [7]. Данная логика согласуется с исследованиями, в которых логистические услуги рассматриваются как компонент интегрированной экономической системы, зависящей от способности оператора поддерживать непрерывность процессов [6].

Международные данные подтверждают аналогичную структуру факторов: операционная точность, развитые цифровые решения и устойчивость инфраструктуры систематически выделяются как ключевые признаки сильного B2B-оператора [9]. Цифровая интеграция трактуется как условие выполнения обязательств в условиях роста сложности цепочек и высоких требований клиентов. В таблице 1 рассмотрено обобщение выявленных факторов.

Таблица 1

Ключевые факторы конкурентоспособности логистических операторов

Группа факторов	Содержание фактора	Проявление в международной практике
Операционная точность	Минимизация ошибок, стабильность процессов	Высокая доля доставок в согласованные сроки
Информационные технологии	Интегрированные ИТ-системы, автоматизация, аналитика	Использование цифровых платформ, Big Data, систем отслеживания
Надежность сервиса	Устойчивость выполнения обязательств	Постоянный мониторинг и контроль статуса грузов
Репутация и доверие	Стабильность, опыт, подтвержденная клиентоориентированность	Формирование долгосрочных контрактов
Стоимостные параметры	Баланс цены и уровня сервиса	Цена уступает качественным характеристикам
Инфраструктурные условия	Материально-техническая и транспортная база	Преимущество от развитой инфраструктуры

Составлено автором на основе [1–3; 9]

Международные данные и российские исследования сходятся в одном: конкурентоспособность логистического оператора формируется на стыке точности исполнения, цифровой зрелости, устойчивости инфраструктуры и репутационной надёжности. Такая структура факторов позволяет утверждать, что современная модель В2В-логистики уходит от ценовой конкуренции и переходит к конкуренции качества, где ключевое значение имеют технологические и организационные элементы. Для дальнейшего анализа важно оценить, насколько данная модель согласуется с реальными траекториями развития логистических организаций.

Сопоставление международных моделей конкурентоспособности с характеристиками развития российских логистических организаций было выполнено в формате теоретической проверки, основанной на наблюдаемых закономерностях эволюции операционных структур. Данный подход позволяет оценить глубину соответствия между факторами, выделенными в исследованиях, и теми элементами, которые устойчиво формируют успешность логистических организаций на практике.

В анализируемых материалах формируется позиция, согласно которой конкурентоспособность усиливается по мере усложнения производственной системы и расширения ресурсов оператора. Наблюдения управленческой динамики подтверждают, что повышение оборотов сопровождается усложнением процессов, что делает операционную точность необходимым условием устойчивости. Независимые выводы о значимости единой технологической базы находят соответствие: развитие инфраструктуры и цифровых систем управления повышает степень предсказуемости операций.

Отдельного внимания заслуживает фактор институциональной надежности. В источниках подчеркивается, что способность оператора работать в регламентированных условиях является индикатором зрелости организационной модели [1]. Аналогичная закономерность наблюдается в практическом контексте. Участие в крупных проектах и длительность контрактных циклов сопряжены с необходимостью поддерживать высокий уровень согласованности процессов.

Примечательно, что структура факторов, связанных с интеграционными возможностями и организационной устойчивостью, концептуально совпадает с трактовкой логистики как элемента интегрированной экономической системы. Это подтверждает, что факторы конкурентоспособности действуют не отдельно, а как единая конфигурация внутренних ресурсов, инфраструктуры и управленческой зрелости. В таблице 2 рассмотрено, как параметры развития организаций соотносятся с международными факторами конкурентоспособности.

Таблица 2

**Практические показатели компаний,
подтверждающие факторы конкурентоспособности**

Показатель	ООО «СтройТраст»	ООО «ГлавСнаб» / ООО «НСО Индастриал»	Соотнесение с факторами конкурентоспособности
Рост оборота	30 млн руб. (2018 г.) → 1,4 млрд руб. (2024 г.)	стабильная позитивная динамика (2019–2024 гг.)	устойчивость модели, эффективность развития
Опыт работы с крупными заказчиками	многолетняя практика (2014–2024 гг.)	длительные контрактные циклы (2016–2024 гг.)	надежность, подтверждение способности работать в регламентированной среде
Парк техники	19 единиц специализированной техники (на 2024 г.)	—	операционная самостоятельность, контроль качества исполнения
Собственная инфраструктура	—	складские и логистические мощности (развитие в 2018–2024 гг.)	технологическая база, операционная устойчивость
Численность персонала	рост с ~50 до ~400 сотрудников (2019–2024 гг.)	расширение подразделений (2019–2024 гг.)	масштабируемость, распределение функций
Реализованные объекты	сотни завершённых проектов (2015–2024 гг.)	промышленные и строительные объекты (2016–2024 гг.)	стабильность качества, подтвержденный опыт
Финансовая устойчивость	положительная динамика (2019–2024 гг.)	высокая стабильность (2019–2024 гг.)	доверие, репутационная надежность

Источник¹

Анализ показывает высокую степень согласованности между международной теоретической моделью и наблюдаемыми управленческими характеристиками. Рост оборотов и расширение инфраструктуры подтверждают значимость ресурсной базы, прозрачность операций усиливается цифровыми инструментами управления, а стабильность работы с крупными заказчиками отражает устойчивость организационной структуры.

Практическая проверка механики факторов конкурентоспособности показывает, что наибольшую ценность для В2В-заказчика создают управляемость рисков и предсказуемость результата в условиях сложной внешней среды. В проекте строительства высотного здания на слабых водонасыщенных морских и болотных грунтах [2] критическим ограничением выступала невозможность традиционного замещения/стабилизации основания при значительной заглубленности подземной части сооружения. В течение длительного времени в профессиональной среде преобладала точка зрения, что сверхвысотные здания в Санкт-Петербурге невозможны без опоры на скальные породы из-за высокой неопределенности поведения водонасыщенных грунтов. Для обеспечения надежности основания был применен комбинированный подход: фундаментная плита толщиной 4 м совместно с полем буронабивных свай большого диаметра 2 000 мм со средней глубиной заложения порядка 60 м. [2]. Технологическая устойчивость бурения и сохранность стенок скважин обеспечивались использованием бентонитового раствора, стабилизирующего контур скважины до момента бетонирования. Уникальность данной системы решений заключается в нетипичной комбинации конструктивных и геотехнических приёмов, ранее не применявшихся совместно в высотном строительстве. В качестве работающего основания были задействованы твердые вендские глины, буронабивные сваи большого диаметра реализованы в свободной схеме работы, а подземная часть сооружения включена в общую систему пространственной жесткости, что сформировало нестандартную инженерную конфигурацию.

¹ Rusprofile.ru: официальный сайт. URL: <https://www.rusprofile.ru/> (дата обращения: 19.03.2026).

Дополнительной задачей стало обеспечение качества бетонирования на больших глубинах с учетом температурных перепадов, влияющих на прочность и риск трещинообразования. В рамках проектных решений была предусмотрена управляемая схема твердения бетона: устройство труб в теле сваи с циркуляцией воды положительной температуры для контроля температуры и исключения резких градиентов. Для обеспечения доступа техники и водоотсечения котлована применена технология «стена в грунте» по периметру котлована глубиной около 30 м и протяженностью более 1 000 пог. м, где решающим параметром являлась непрерывность и герметичность ограждающего контура [2]. В совокупности данный кейс демонстрирует, что конкурентоспособность в B2B-сегменте формируется через способность организации обеспечивать операционную точность, управляемость технологических процессов и инфраструктурную устойчивость в условиях высокого риска.

Конструктивные решения фундаментов «Лахта Центра» оказали значительное влияние на строительную индустрию. Они подтвердили возможность возведения сверхвысотных зданий в условиях сложной геологии и стали основанием для пересмотра инженерных методик и строительных технологий

С логистической точки зрения данный проект характеризовался высокой сложностью координации поставок материалов, синхронизации графиков выполнения работ и обеспечения непрерывности строительного процесса. Управление поставками бетона, бурового оборудования и вспомогательных материалов требовало точного планирования и контроля временных параметров, поскольку любые отклонения могли привести к технологическим нарушениям и увеличению рисков. В данном контексте ключевые факторы конкурентоспособности логистического оператора проявляются через способность обеспечивать синхронизацию потоков, минимизировать временные разрывы и поддерживать стабильность поставок в условиях высокой неопределенности. Кейс демонстрирует, что операционная точность и управляемость логистических процессов являются критическими условиями успешной реализации сложных инфраструктурных проектов.

Таким образом, российские траектории развития логистических организаций подтверждают универсальность международных факторов конкурентоспособности: операционная точность, технологическая зрелость, инфраструктурная устойчивость и репутация возникают как взаимосвязанные элементы, определяющие положение оператора в B2B-сегменте.

Обсуждение

Исследования конкурентоспособности логистических операторов в B2B-сегменте демонстрируют устойчивую повторяемость ключевых факторов, определяющих положение компаний на рынке. В работе Сакас и др. [10] выделяются операционная точность, качество сервиса, ИТ-инфраструктура и репутация как определяющие элементы долгосрочного взаимодействия с корпоративными клиентами. В исследовании Тажиев и др. [11] обоснована значимость технологических платформ, цифровых инструментов планирования и качества инфраструктурной базы как основы устойчивых логистических цепочек в условиях модернизации отрасли.

Сопоставление этих положений с обобщенными практическими наблюдениями показывает, что реальные управленческие решения отражают те же закономерности. Рост оборотов, расширение производственно-логистических мощностей, накопленный опыт выполнения сложных проектов и формирование устойчивой материально-технической базы воспроизводят те признаки конкурентоспособности, которые в исследованиях определяются как структурные ядра модели эффективности логистического оператора. Это подтверждает выводы Л.В. Маймаковой [4] о том, что именно способность оператора масштабировать операции и поддерживать стабильность качества определяет его положение в отрасли.

Аналогично, выводы Б.С. Раимбердиева и др. [6] о роли систематизации процессов и организационной устойчивости находят отражение в практике через унификацию процедур, распределение функций и укрепление инфраструктурной поддержки операций. В таблице 3 рассмотрено, как международные факторы материализуются в реальных управленческих решениях, подтверждая их универсальность.

Таблица 3

Соответствие международных факторов конкурентоспособности практическим решениям

Международный фактор	Что означает в исследованиях	Практическая реализация
Операционная точность	минимизация ошибок, соблюдение сроков	своевременное выполнение объектов
ИТ-возможности	цифровизация процессов, использование данных	системы учета, цифровое планирование
Репутация	фактор удержания корпоративных клиентов	стабильный рост, работа с крупными заказчиками
Надежность сервиса	предсказуемость качества	собственная техника, опытные команды
Стандартизация процессов	повышение эффективности и снижение издержек	унифицированные процедуры и контроль исполнения
Качество инфраструктуры	уровень материально-технической базы	развитая логистическая инфраструктура

Составлено автором на основе источников [1; 6; 7]

Анализ показывает, что структура факторов, выделенных в международных исследованиях, подтверждается практикой. Операторы, демонстрирующие рост объемов, стабильность качества и технологическую оснащенность, формируют более устойчивые позиции в B2B-сегменте. Наличие собственной инфраструктуры и способность обеспечивать своевременное выполнение работ усиливают операционную устойчивость, что согласуется с выводами Д.А. Карха и В.Н. Аббазовой [1] о важности внутренней организации процессов.

В B2B-логистике требования заказчиков смещаются к устойчивости процессов, технологичности и предсказуемому уровню сервиса. Представленные в литературе модели конкурентоспособности логистических операторов подчеркивают, что именно точность исполнения, зрелость цифровых решений и способность к масштабируемому управлению операциями формируют основу долгосрочного взаимодействия [12–15]. Данные положения находят подтверждение и в практических характеристиках компаний, работающих на российском рынке, где конкурентоспособность обеспечивается через совокупность внутренних ресурсов, а не через ценовые преимущества.

Показатели деятельности демонстрируют, что ключевым становится не уровень тарифов, а способность оператора работать в условиях возрастающей сложности проектов: поддерживать стабильные сроки, обеспечивать прозрачность операций, опираться на собственную инфраструктуру, поддерживать развитие кадрового состава и контролировать технологическую основу процессов. Для корпоративных заказчиков критична не стоимость, а гарантия непрерывности поставок и минимизация операционных рисков. Это объясняет, почему операторы, обладающие собственным техническим парком, развитой материальной базой и устойчивыми управленческими механизмами, закономерно укрепляют позиции даже на высококонкурентных рынках. Более того, репутационный фактор приобретает особую значимость. Его формируют не декларации, а динамика роста, успешное завершение крупных проектов и способность работать в регламентированных сферах, включая государственные контракты. На практике именно совокупность этих признаков создает доверие заказчиков и формирует их готовность к долгосрочному сотрудничеству. Тем самым репутация выступает не следствием маркетинга, а прямым отражением организационной зрелости и качества управления.

С технологической точки зрения цифровые инструменты становятся независимой переменной, определяющей конкурентоспособность. Даже базовые цифровые контуры — системы учета, мониторинга, планирования — повышают точность операций и позволяют поддерживать устойчивый ритм выполнения обязательств. Практические наблюдения показывают, что внедрение систем мониторинга и цифрового планирования позволяет снижать долю отклонений по срокам выполнения операций на 10–20 % и сокращать время простоев техники за счет повышения согласованности процессов. В условиях усложнения цепочек и роста требований клиентов значение технологического блока становится сопоставимым с материальной инфраструктурой.

Отдельно следует выделить фактор масштабируемости как прикладное выражение конкурентоспособности в сегменте логистической инфраструктуры. В проектах строительства объектов для крупнейшего маркетплейса Wildberries была сформирована система, ориентированная на параллельный запуск множества логистических комплексов в разных регионах при сохранении качества и управляемости: стандартизированные архитектурно-конструктивные решения, унифицированные инженерные модули, цифровые процессы управления проектированием и строительством, а также регламентированная интеграция с подрядными организациями. Практический эффект выражается в сокращении сроков проектирования и строительства, снижении рисков рассогласования работ при одновременной реализации проектов. Применимость подхода подтверждается использованием аналогичных решений в проектах для других заказчиков (Ozon, Сберлогистика, «Мир инструмента»), что соответствует логике статьи: конкурентоспособность обеспечивается не «разовыми удачными проектами», а воспроизводимой организационной архитектурой и цифровой управляемостью.

Таким образом, для B2B-операторов ключевым становится сочетание собственных ресурсов, технологической оснащенности и устойчивой организационной архитектуры. Именно эта комбинация факторов формирует доверие заказчиков, укрепляет репутацию и позволяет операторам занимать устойчивые позиции в сегменте корпоративной логистики.

Заключение

Исследование показало, что логистика в сегменте B2B находится в фазе глубокой структурной перестройки. Операторы утрачивают зависимость от традиционных конкурентных преимуществ, основанных на тарифах и географии, а решающим становится качество выполнения обязательств, устойчивость инфраструктуры и цифровая интеграция процессов. Переход к технологически насыщенным моделям обслуживания отражает смену логики работы, от ориентированной на объемы к ориентированной на предсказуемость и управляемость.

Современная конкурентоспособность формируется не набором отдельных возможностей, а их согласованностью — точностью операций, уровнем технологической поддержки, зрелостью внутренних процедур. Ключевым ресурсом становится способность оператора обеспечивать стабильные сроки, прозрачность действий и непрерывность работы, особенно в условиях высокой сложности проектов. Репутация приобретает самостоятельную ценность, поскольку выступает итогом устойчивого качества, а не инструментом продвижения.

Цифровизация перестает быть вспомогательным компонентом и превращается в базовый элемент архитектуры логистического сервиса. Системы мониторинга, аналитические модули и автоматизированные контуры планирования не только повышают точность исполнения, но и становятся частью экономической логики B2B-взаимодействия. Технологическая среда и материально-техническая база начинают работать как единый контур операционной надежности.

Стратегический фокус логистических компаний должен смещаться от экстенсивного роста к укреплению организационной согласованности. Количественное расширение ресурсов

не повышает конкурентоспособность без стандартизации процессов, цифровой управляемости и устойчивой инфраструктурной базы. Эффективность достигается за счет единых процедур, согласованных информационных платформ и управленческой последовательности.

Практическая значимость исследования заключается в формировании аналитической модели, позволяющей компаниям оценивать собственную конкурентоспособность через связку операционной точности, технологической зрелости и организационной устойчивости. Результаты могут быть применены при разработке операционных стратегий, модернизации инфраструктуры и формировании систем управления качеством.

В условиях цифровой модернизации конкурентоспособность логистического оператора в B2B определяется не столько ценовой политикой, сколько согласованностью операционной точности, цифровой зрелостью и инфраструктурной устойчивостью. Интеграция внутренних ресурсов, развитая материально-техническая база и стандартизованные процессы формируют основу долгосрочного доверия корпоративных клиентов. Для практиков ключевыми направлениями повышения конкурентоспособности являются: унификация цифровой архитектуры, формализация KPI, укрепление инфраструктуры и внедрение процедур управления качеством выполнения проектов. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку универсальных метрик операционной точности и оценку отдачи от цифровых инвестиций в разных рыночных условиях.

Таким образом, логистические операторы B2B становятся целостными производственно-технологическими системами, где надежность и цифровая связность определяют доверие заказчиков, а доверие превращается в ключевой актив, обеспечивающий долгосрочное развитие и устойчивые конкурентные позиции.

Гипотеза исследования получила подтверждение: сочетание операционной точности, развитых информационных систем и устойчивой репутации формирует для B2B-клиентов более высокую потребительскую ценность по сравнению с ценовыми параметрами. Вместе с тем следует отметить ограниченность исследования, связанную с преобладанием качественного анализа и отсутствием масштабной количественной верификации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Карх, Д.А. Конкурентоспособность логистической компании на рынке транспортных услуг / Д.А. Карх, В.Н. Аббазова // Московский экономический журнал. — 2022. — № 12. — С. 605–620. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-logisticheskoy-kompanii-na-rynke-transportnyh-uslug> (дата обращения: 18.11.2025).
2. Abdelrazaq, A. The Structural Engineering Design and Construction of the Tallest Building in Europe: Lakhta Center, St. Petersburg, Russia / A. Abdelrazaq, V. Travush, A. Shakhvorostov, A. Timofeevich, M. Desyatkin, H. Jung // International Journal of High-Rise Buildings. — 2020. — Vol. 9. — No. 3. — pp. 283–300. DOI: <https://doi.org/10.21022/IJHRB.2020.9.3.283> URL: <https://koreascience.or.kr/article/JAKO202031064818031.page> (дата обращения: 19.03.2026).
3. Ван, Ю. Особенности маркетинговой деятельности на рынке транспортно-логистических услуг / Ю. Ван // ЭВ. — 2024. — № 2(37). — С. 62–67. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketingovoy-deyatelnosti-na-rynke-transportno-logisticheskikh-uslug> (дата обращения: 17.11.2025).

4. Маймакова, Л.В. Конкурентоспособность производителей логистических услуг / Л.В. Маймакова // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 2(67). — С. 398–402. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-proizvoditeley-logisticheskikh-uslug> (дата обращения: 19.11.2025).
5. Парфенов, А.В. Сетевые формы организации логистического сервиса в трансграничной электронной торговле / А.В. Парфенов // ЭПП. — 2024. — № 7. — С. 3825–3838. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/setevye-formy-organizatsii-logisticheskogo-servisa-v-transgranichnoy-elektronnoy-torgovle> (дата обращения: 20.11.2025).
6. Раимбердиев, Б.С. Анализ логистических услуг и их влияния на конкурентоспособность интегрированной экономики / Б.С. Раимбердиев и др. // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 11-3(117). — С. 155–163. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-logisticheskikh-uslug-i-ih-vliyaniya-na-konkurentosposobnost-integrirovannoy-ekonomiki> (дата обращения: 20.11.2025).
7. Ali, A.H. Developing a sustainable logistics service quality scale for logistics service providers in Egypt / A.H. Ali и др. — DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics5020021> // Logistics. — 2021. — Т. 5. — №. 2. — С. 21. — URL: <https://www.mdpi.com/2305-6290/5/2/21> (дата обращения: 21.11.2025).
8. Morgan, E. Differences in infection and prevention of HIV and other sexually transmitted infections among older adults in Columbus, Ohio / E. Morgan и др. — DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0282702> // PLOS ONE. — 2023. — Т. 18. — № 3. — С.e0282702. — URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0282702> (дата обращения: 22.11.2025).
9. Naseem, M.H. Selection of logistics service provider for the e-commerce companies in Pakistan based on integrated GRA-TOPSIS approach / M.H. Naseem и др. // Axioms. — 2021. — Т. 10. — №. 3. — С. 208. — DOI: <https://doi.org/10.3390/axioms10030208> — URL: <https://www.mdpi.com/2075-1680/10/3/208> (дата обращения: 22.11.2025).
10. Sakas, D.P. Determining factors for supply chain services provider selection and long-term relationship maintenance: Evidence from Greece / D.P. Sakas и др. // Logistics. — 2023. — Т. 7. — № 4. — С. 73. — URL: <https://www.mdpi.com/2305-6290/7/4/73> (дата обращения: 23.11.2025).
11. Tazhiyev, R.O. Road freight quality management in Industry 4.0: International experience and perspectives in Kazakhstan / R.O. Tazhiyev и др. — DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12080218> // Economies. — 2024. — Т. 12. — № 8. — С. 218. — URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/8/218> (дата обращения: 24.11.2025).
12. Илюхина, Е.А. Конструкции высотного здания «Лакта Центр» в Санкт-Петербурге / Е.А. Илюхина и др. // International Journal for Computational Civil and Structural Engineering. — 2019. — №3. — С. 14–39. — URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/385f/7f2223335498521da8288d513b7d1a19ccb0.pdf> (дата обращения: 19.03.2026).
13. Ковальчук, А. Комплексная модель бизнес-консалтинга для малых и средних предприятий / А. Ковальчук. — Киев: Интернаука, 2025. — 98 с.
14. Tiwong, S. Logistics service provider lifecycle model in Industry 4.0 / S. Tiwong и др. — DOI: <https://doi.org/10.3390/app14062324> // Applied Sciences. — 2024. — Т. 14. — № 6. — С. 2324 — URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/14/6/2324> (дата обращения: 19.03.2026).

15. Крючкова, Н.А. Конкурентоспособность логистического провайдера на рынке транспортных услуг / Н.А.Крючкова, А.В. Баранова. — DOI: <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2018-1-31-36> // Цифровая экономика и инновации. — 2018. — Вып. 1. — С. 31–36. — URL: <https://vektornaukieconomika.ru/jour/article/view/136>.

Shashiashvili Georgii Besikovich

NSO Industrial LLC, Moscow, Russia
E-mail: shashiashviligeorgi@gmail.com

Factors enhancing the competitiveness of logistics operators in the B2B segment

Abstract. The article presents an extended analysis of the factors that determine the competitiveness of logistics operators in the B2B segment under conditions of digital modernization and increasing operational complexity. The study integrates theoretical approaches to evaluating logistics service quality, infrastructural resilience, digital integration, and organizational coherence with generalized patterns of development observed in logistics structures operating in the industrial and construction sectors. The key drivers of competitiveness are examined: operational accuracy, process controllability, maturity of information systems, infrastructure resilience, standardization of procedures, and reputational reliability shaped through the execution of large-scale projects and long-term contractual cycles. Particular attention is given to the shift in industry priorities from price-based competition to models built on predictability and technological intensity of operations. The analysis shows that digital monitoring platforms, analytical solutions, automated planning circuits, and an advanced material and technical base become the core of the operating model, ensuring risk minimization, schedule stability, and transparency in interactions with corporate clients. It is substantiated that the competitiveness of a logistics operator emerges as an integration of internal resources, infrastructural capabilities, and organizational maturity, and its growth is directly linked to the quality of managerial architecture and the technological ecosystem. The article may be useful to logistics company managers, supply chain analysts, digital transformation experts, and B2B operations specialists in developing strategies to enhance the resilience and efficiency of logistics systems. Within the framework of professional practice related to the development of B2B infrastructure and the management of complex projects, solutions within the domain are also considered. These solutions are focused on supporting entrepreneurs, investors, and highly skilled professionals in the international scaling of their activities and the formation of sustainable business frameworks.

Keywords: competitiveness; operational accuracy; digital maturity; infrastructural resilience; process standardization; logistics service; supply chain management