

УДК 658.5

*И. Ф. Рудковский*

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»,  
Санкт-Петербург, e-mail: logichain@mail.ru

## ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПРОЕКТ КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Ключевые слова:** проектное управление, конкурентная стратегия, конкурентное преимущество, логистический проект, логистическая система, логистическая концепция, гибкое управление проектами.

В статье выявляется изменение роли проектов в менеджменте предприятия, когда проект из мероприятия по решению отдельных задач компании становится инструментом реализации стратегических решений. При этом логистический проект направлен на реализацию в первую очередь логистической стратегии и в результате – конкурентной стратегии. Приводится структура логистического проекта. Проводится сравнение логистических проектов локального и системного характера. Отмечается, что проекты локального характера обуславливают конкурентное преимущество на короткий период, тогда как проекты, предполагающие системную реализацию логистических решений обуславливают устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество. При этом поддержание конкурентного преимущества обуславливается непрерывностью реализации логистических проектов. Обосновывается необходимость комплексной, системной реализации логистических проектов для достижения устойчивого долгосрочного конкурентного преимущества предприятия. Рассматривается комплекс логистических проектов фирмы, который обуславливается уровнем системности проекта и новизной проекта. При этом интегральное преимущество обеспечивают новые проекты системного характера, направленные на комплексное внедрение логистических концепций и систем. Цифровые технологии играют обеспечивающую роль, и их внедрение обеспечивает только поддержание конкурентного преимущества. При реализации логистических проектов применяются традиционные и гибкие подходы.

*I. F. Rudkovskiy*

Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg, e-mail: logichain@mail.ru

## LOGISTICS PROJECT AS THE BASIS OF THE COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

**Keywords:** project management, competitive strategy, competitive advantage, logistics project, logistics system, logistics concept, agile project management.

The article reveals a change in the role of projects in the management of an enterprise, when a project from an event to solve individual tasks of the company becomes a tool for implementing strategic decisions. At the same time, the logistics project is aimed primarily at implementing a logistics strategy and, as a result, a competitive strategy. The structure of the logistics project is given. A comparison of logistics projects of a local and systemic nature is carried out. It is noted that local projects provide a competitive advantage for a short period, while projects involving the systematic implementation of logistics solutions provide a sustainable long-term competitive advantage. At the same time, maintaining a competitive advantage is conditioned by the continuity of the implementation of logistics projects. The necessity of complex, systematic implementation of logistics projects to achieve a sustainable long-term competitive advantage of the enterprise is substantiated. The complex of logistics projects of the company is considered, which is determined by the level of consistency of the project and the novelty of the project. At the same time, an integral advantage is provided by new projects of a systemic nature aimed at the integrated implementation of logistics concepts and systems. Digital technologies play a supporting role, and their implementation only ensures the maintenance of a competitive advantage. Traditional and agile approaches are used in the implementation of logistics projects.

### Введение

Управление логистическими проектами в контексте формирования и поддержания устойчивого конкурентного преимущества предприятия предполагает создание определённой структуры проектов. В то же время достижение конкурентного преимущества обуславливается как особенностями проекта

(его новизной, уникальностью), так и в значительной степени включением проектного менеджмента в систему стратегического менеджмента предприятия, ориентированностью логистических проектов на корпоративную миссию и конкурентную стратегию предприятия, когда проект становится инструментом реализации последней.

Структура логистического проекта

Уровень проекта	Характер проекта	
	организационно-управленческий	технологический
Концептуальный	логистическая концепция Just-in-time, RP, Lean Production	
Системный	микрологистическая система - Kanban - MRP - ERP - CSRP - DRP	логистическая инфраструктура - складская - транспортная - производственная - распределительная
Обеспечивающий	корпоративная информационная система - программное обеспечение	информационные технологии - техническое (аппаратное) обеспечение - технологическое обеспечение

Цель исследования – обосновать необходимость системной и комплексной реализации логистических проектов в организации для достижения и поддержания её устойчивого конкурентного преимущества, а также предложить подход к систематизации логистических проектов.

#### Материалы и методы исследования

При проведении исследования были использованы работы отечественных и иностранных специалистов в области проектного и логистического менеджмента, а также материалы профессиональных организаций по управлению проектами.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Одной из ключевых тенденций в проектном менеджменте является пересмотр роли проектов в деятельности компании. Если прежде проект рассматривался как способ решения отдельных задач предприятия, то сегодня это мероприятие, направленное на достижение стратегических целей, а проектный менеджмент становится одним из основных инструментов реализации (воплощения) стратегии компании.

Система стратегий фирмы, представляемая иерархией «корпоративная миссия – конкурентная стратегия – функциональная стратегия», обуславливает и иерархию проектов: на реализацию логистической стратегии направлен логистический проект, а на реализацию конкурентной стратегии и корпоративной миссии – корпоративный проект. В этом контексте логистический проект становится инструментом реализации логистической и, в конечном счёте, конкурентной стратегии и органично вписывается в систему стра-

тегического менеджмента фирмы. Опросы компаний (более 500 компаний из 57 стран) также подтверждают, что результативность, успешность проектов определяется их взаимосвязью с бизнес-стратегией [1].

При этом в общем портфеле проектов фирмы растёт запрос на так называемые «прорывные» проекты, то есть те из них, которые направлены на резкий рост и расширение масштабов деятельности компании, что, очевидно, обусловлено ростом динамичности внешней среды и, соответственно, ростом интенсивности конкуренции. Кроме того, отмечаются также такие тенденции как рост количества и разнообразия проектов в организации, появление отраслевой специализации проектов и проектных методов, дефицит руководителей проектов, применение искусственного интеллекта в проектном менеджменте [2].

Как уже отмечалось ранее, структура логистической системы организации образуется тремя уровнями: концептуальным, системным и обеспечивающим, а также технологической и организационно-управленческой составляющими, что и обуславливает структуру логистических проектов. Развёрнуто она представлена в таблице 1.

Логистическая концепция определяет основополагающий принцип организации движения материального потока (условие синхронизации) и, соответственно, достижения экономичности на базе логистического подхода. Концепция, в свою очередь, предполагает соответствующее системное воплощение в виде конкретной микрологистической системы, определяющей организацию логистических процессов предприятия, и производственного потенциала (инфраструктурной, пространственно-организационной составляющей).

Сравнительная характеристика системных и локальных проектов

Сравнительные характеристики	Вид проекта	
	локальный	системный
Сложность	относительно несложные	сложные
Длительность проекта	среднесрочные и краткосрочные	длительные
Реализация логистической концепции	локальное (модульное) внедрение отдельных элементов логистических концепций	полносистемное внедрение логистической концепции
Системность реализации	совершенствование отдельных процессов и подсистем логистической системы предприятия.	системная организация логистики на предприятии
Подход к планированию и реализации	адаптивный	предиктивный
Стоимость	невысокая – требуют относительно небольших затрат ресурсов на разработку и реализацию	высокая – требуют значительных ресурсов на разработку и реализацию
Конкурентное преимущество	краткосрочное, неустойчивое, доступное для быстрого заимствования и копирования	долгосрочное, устойчивое, труднокопируемое

Обеспечивающие подсистемы включают в себя корпоративную информационную систему определённого класса и соответствующее ей конкретное программное обеспечение, а также информационные технологии, в том числе техническое (аппаратное) обеспечение (технический потенциал), представляющее собой оборудование, предназначенное для сбора информации о материальном потоке и для обработки информации (компьютеры, сканеры кодов и т.п.), а также технологическое обеспечение – технологии сбора, обработки и хранения информации (в том числе цифровые). Техничко-технологическое обеспечение позволяет реализовать соответствующие возможности корпоративной информационной системы, но также требует и своего программного обеспечения.

Структура логистической системы позволяет реализовывать проекты, направленные на внедрение как отдельных её составляющих (локальные, простые проекты), так всей системы в целом (системные, сложные проекты). Устойчивость конкурентной позиции организации обуславливается устойчивостью конкурентного преимущества. Логистические проекты типовые, локального характера, не требующие больших затрат на их внедрение, основанные на общедоступных технологиях обеспечивают конкурентное преимущество краткосрочного характера, требующее для его поддержания высокой частоты их реализации и внедрения. Проекты, направленные на создание новых логистических систем, требующие системной реализации, в свою очередь, об-

условливают конкурентное преимущество долгосрочное, устойчивое, но требующее значительных ресурсов на его формирование. Сравнение этих двух типов проектов представлено в таблице 2.

При этом, безусловно, нельзя не отметить, что основные тенденции развития логистики в ближайшем десятилетии, выделяемые специалистами, консалтинговыми и аналитическими компаниями в значительной степени связаны с интенсивным внедрением и применением цифровых технологий [3, 4]. В то же время отмечается хаотичность, спонтанность, бессистемность цифровизации на предприятиях, неполнота использования всех возможностей внедряемых технологий, отсутствие взаимосвязи цифровизации со стратегией предприятия [4]. Решение этих проблем требует разработки продуманной политики цифровизации на основе проектного менеджмента, когда внедрение цифровых технологий на предприятии осуществляется как проект. Однако, возвращаясь к рассмотренному выше вопросу формирования конкурентного преимущества, необходимо обратить внимание на то, что локальное внедрение цифровых технологий, цифровизация лишь отдельных логистических процессов, экономическая необоснованность подобных нововведений может привести лишь к формированию краткосрочного, неустойчивого преимущества, а учитывая относительную доступность и распространённость сегодня подобных технологий – к потере или отсутствию преимущества вообще.

Комплекс логистических проектов фирмы

Значение проекта	Новизна проекта	
	типовой	новый
Системный	Логистическая инфраструктура - предиктивный подход - сравнительное преимущество	Логистические концепции и системы - комбинированный подход - устойчивое долгосрочное конкурентное преимущество
Обеспечивающий (локальный)	Базовые информационные технологии - внедряются в рамках функциональной деятельности - поддержание функциональной деятельности	Информационные системы и технологии - адаптивный подход - поддержание конкурентного преимущества

Таким образом, рассмотренные технологии обеспечивают конкурентное преимущество только при условии их внедрения в контексте системной реализации логистического проекта на предприятии в составе логистической концепции, микрологистической системы, логистической инфраструктуры и копоративной информационной системы, т.к. по сути они играют обеспечивающую роль в логистике предприятия.

Основой конкурентного преимущества, как известно, являются нововведения как в продукции, так и в любых процессах и видах деятельности предприятия, направленных на создание ценности, в том числе и в логистических процессах. Однако, учитывая, что на стратегическом уровне целью фирмы является не только формирование, но и удержание преимущества в долгосрочной перспективе, основной задачей предприятия в этом направлении является превращение нововведений из результата в перманентный процесс. При этом логистический проект как мероприятие, направленное на создание и преобразование логистической системы, фактически является инструментом разработки и внедрения нововведений в области логистики, а значит и формирования конкурентного преимущества. В то же время поддержание конкурентного преимущества обеспечивается непрерывностью деятельности по разработке и реализации логистических проектов. А учитывая сокращение длительности логистических циклов, обусловленное технологическим развитием, деятельность эта должна, по сути, носить высокочастотный характер.

Однако в первую очередь это касается проектов локального характера, направленных на внедрение отдельных элементов логистических концепций и систем, тогда как

проекты сложные, системные, обеспечивающие долгосрочное преимущество, не требуют высокой частоты их реализации.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность предприятия по реализации проектов в целом и в области логистики в частности для обеспечения конкурентного преимущества должна носить системный, комплексный подход и обуславливаться корпоративной миссией и конкурентной стратегией предприятия. В данном случае можно говорить о формировании программы или портфеля проектов. При этом программа – это комплекс проектов, реализуемых в одной предметной области, а портфель – это совокупность проектов в том числе из разных предметных областей, но содержащих в себе общую направленность на достижение стратегических целей и финансовых результатов деятельности предприятия [5]. Комплекс логистических проектов фирмы представлен в таблице 3.

К типовым проектам можно отнести те, которые уже реализовывались ранее и направлены на создание типовых, стандартных объектов. Типовые проекты обеспечивающего (локального) характера могут быть направлены на внедрение базовых технологий и играют поддерживающую роль, не обеспечивая какого-либо преимущества. Типовые проекты системного характера направлены на создание объектов логистической инфраструктуры, реализуются на основе предиктивного подхода и обеспечивают сравнительное преимущество, основанное на ресурсном потенциале предприятия. К новым проектам можно отнести те, которые являются новыми для предприятия и направлены на создание нововведений в области логистики. Новые проекты обеспечивающего (локального) характера

предполагают внедрение новых информационных систем и технологий в области логистики, реализуются на основе адаптивного подхода и обеспечивают поддержание конкурентного преимущества. Новые проекты системного характера, в свою очередь, направлены на внедрение на предприятии логистической концепции и микрологистической системы и обуславливают устойчивое долгосрочное преимущество. При этом, учитывая, что в профессиональной литературе допускается комбинированное применение традиционного (предиктивного) и гибкого (адаптивного) подхода к управлению проектом [6], для планирования и реализации проектов последнего типа возможно совместное применение обоих подходов. Применение адаптивного подхода к управлению проектом не отрицает необходимости планирования как таковой, но происходит отказ от детального планирования на ранних стадиях, которое в данном случае происходит итеративно с постепенным уточнением планов [7, 8], что позволяет учесть неопределённость при управлении подобными сложными проектами. Также следует отметить, что адаптивный подход, возникший в сфере IT-проектов, может применяться также и в других предметных

областях [9], и фактически (как и в данном контексте) становится инструментом внедрения новизны.

Кроме того, целенаправленная деятельность по системной организации проектного менеджмента фирмы предполагает формирование корпоративной системы управления проектами с разработкой корпоративного стандарта и организацией проектного офиса [10].

### Заключение

Таким образом, можно сделать вывод, что логистические проекты являются одной из основ формирования и поддержания конкурентного преимущества предприятия. Разнообразие логистических проектов предприятия обусловлено сложной структурой логистической системы. При этом формирование устойчивого долгосрочного конкурентного преимущества фирмы возможно только на основе системной реализации логистических проектов предприятия. Локальное внедрение каких-либо логистических технологий и решений обеспечивает лишь временное преимущество. В то же время поддержание конкурентного преимущества предполагает непрерывность проектной деятельности в области логистики.

### Библиографический список

1. The future of project management: Global Outlook 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ipma.world/assets/PM-Survey-SummaryReport-2019-FINAL.pdf> (дата обращения: 25.05.2022).
2. Тренды и лучшие практики управления проектами в 2022 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://winbd.ru/news/luchshie-praktiki-upravleniya-proektami-v-2022-godu> (дата обращения: 25.05.2022).
3. Силкина Г.Ю., Щербаков В.В. Современные тренды цифровизации логистики. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. 237 с.
4. Дыбская В.В., Сергеев В.И., Лычкина Н.Н. и др. Цифровые технологии в логистике и управлении цепями поставок: аналитический обзор / под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. 190 с.
5. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). Шестое издание / пер. с англ. М.: Издательство «Олимп–Бизнес», 2019. 792 с.
6. Agile: практическое руководство / пер. с англ. М.: Издательство «Олимп–Бизнес», 2019. 182 с.
7. Кон М. Agile: оценка и планирование проектов. М.: «Альпина Паблишер», 2018. 418 с.
8. Павлов А.Н. Эффективное управление проектами на основе стандарта PMI РМВОК 6th Edition. М.: Лаборатория знаний, 2019. 273 с.
9. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб.: Питер, 2016. 144 с.
10. Нугайбеков Р.А., Максин Д.Г., Ляшук А.В. Корпоративная система управления проектами: от методологии к практике. М.: Альпина Паблишер, 2015. 236 с.