



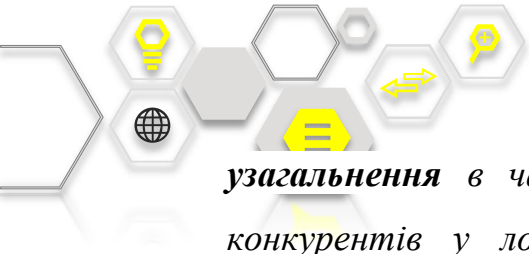
Конкурентний моніторинг у логістичному бізнесі

Романич Ігор Богданович

кандидат економічних наук, доцент кафедри цифрової економіки та бізнес-аналітики, Львівський національний університет імені Івана Франка, вул. Коперника, 3, м. Львів, Україна, 79008, <https://orcid.org/0009-0007-1980-3582>

Прийнято: 13.11.2024 | Опубліковано: 29.11.2024

Анотація. Актуальність конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі полягає у постійній необхідності логістичних операторів – підприємств-конкурентів на ринку країни вивчати особливості господарювання один одного, вивчати перелік послуг, прайси та тарифи конкурентів, оцінювати та переймати інноваційні технології, які впроваджуються в щоденну операційну діяльність. Метою статті є дослідження переваг та недоліків, прийомів та способів конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі, дослідження методів підвищення ефективності діяльності логістичного оператора та завоювання ним переваг у конкурентній боротьбі, порівняння трьох провідних логістичних операторів України з позицій практичного процесу бенчмаркінгу. Для досягнення мети та цілей дослідження в роботі застосовано: кейс-метод і метод аналогій в частині аналізу переваг та недоліків конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі; метод порівняння в частині конкурентного моніторингу УкрПошти, Міст Пошти та Нової Пошти; в частині порівняння прийомів та методів ділової розвідки логістичних операторів; метод



узагальнення в частині встановлення основних джерел інформації про конкурентів у логістичному бізнесі; в частині дослідження методів покращення результатів логістичного бізнесу в конкурентній боротьбі. **Результатами**, отриманими в статті є: практичні кейси, які характеризують переваги та недоліки конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі; цілі бенчмаркінгу в логістичному бізнесі; методи покращення результатів діяльності в логістичному бізнесі; таблиця порівняльного аналізу трьох провідних логістичних операторів України з позицій практичного процесу бенчмаркінгу. **Оригінальністю/цінністю** даної описово-практичної роботи є систематизація переваг, недоліків, методів конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі; критерії порівняння підприємств-конкурентів, які представляють логістичний бізнес України.

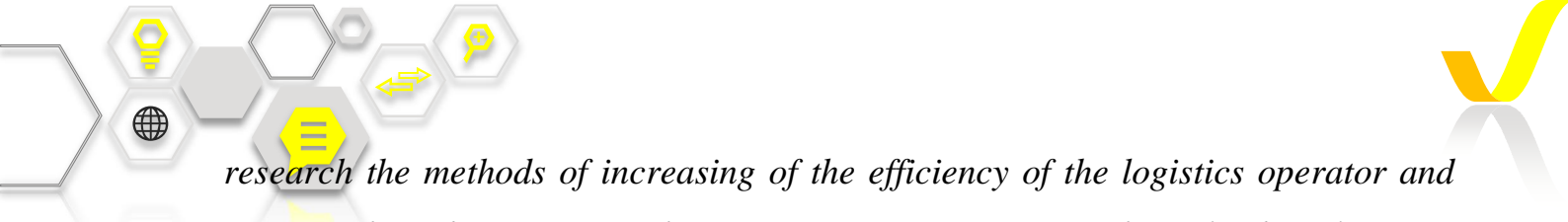
Ключові слова: аналіз конкурентів, бенчмаркінг, логістичний бізнес, логістичний оператор, логістична послуга, конкурентоспроможність, колаборація.

Competitive Monitoring in Logistics Business

Ihor Romanych

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Digital Economics and Business Analytics, Ivan Franko National University of Lviv, 3 Kopernika str., Lviv, Ukraine, 79008, <https://orcid.org/0009-0007-1980-3582>

Abstract. *The relevance of competitive monitoring in the logistics business lies in the constant need of the logistics operators – competing companies on the country's logistics market to study the peculiarities of each other's management, to study the list of services, prices and tariffs of competitors, to evaluate and to adopt different innovative technologies that are implemented in daily operational activities. The purpose of the article is to study the advantages and disadvantages, techniques and methods of competitive monitoring in the logistics business, to*



*research the methods of increasing of the efficiency of the logistics operator and gaining the advantages in the competition, to compare three leading logistics operators of Ukraine from the point of view of the practical benchmarking process. To achieve the purpose and objectives of the research, the following methods are used in the article: **case method** and **the method of analogies** in analysis of the advantages and disadvantages of competitive monitoring in logistics business; **the method of comparison** in the part of competitive monitoring of UkrPoshta, Meest Poshta and Nova Poshta; in the part of comparison of techniques and methods of business intelligence of logistics operators; **the method of generalization** in the part of establishing the main sources of information about competitors in the logistics business; in the part of researching the methods of logistics business results improving in competition. **The results** obtained in the article are the following: practical cases that characterize the advantages and disadvantages of competitive monitoring in the logistics business; goals of benchmarking in logistics business; methods of improving the logistics business results; a table of comparative analysis of the three leading logistics operators of Ukraine from the point of view of the practical benchmarking process. **The originality/value** of this descriptive and practical work is the systematization of advantages, disadvantages, methods of competitive monitoring in the logistics business; the method of comparing of the competing enterprises that represent the logistics business of Ukraine.*

Keywords: *competitor analysis, benchmarking, logistics business, logistics operator, logistics service, competitiveness, collaboration.*

Постановка проблеми. На ринку країни, чи то України, чи зарубіжжя, як правило функціонує декілька логістичних операторів, причому три-чотири з них покривають надання близько 90% ринку логістичних послуг країни. Зазначимо, що поняття логістичної послуги є досить широким, і може включати в тому числі послуги зі складської логістики, фулфілменту, авіа- та морських перевезень тощо, тому в даній роботі під логістичною послугою, що



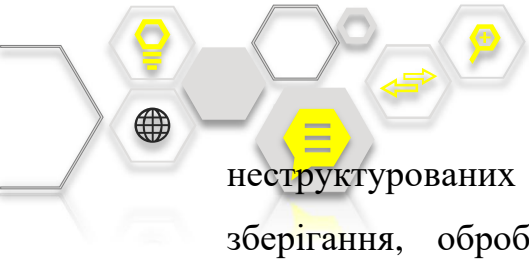
надає логістичний оператор, розумітимемо у вузькому сенсі послугу з перевезення та доставки конвертів, посилок, палет в межах держави.

Згадані логістичні оператори надають пакет загалом досить схожих логістичних послуг у визначених продуктових сегментах. Наприклад, перевезення і доставка конверта між обласними центрами; доставка посилки вагою до 2 кг в поштою; доставка палети в супермаркет. Зважаючи на це, логістичні оператори – конкуренти на ринку країни – змушені на постійній основі вивчати один одного, вивчати перелік послуг та тарифи конкурентів, оцінювати та переймати технології, які впроваджуються в щоденну операційну діяльність. У свою чергу це призводить до необхідності вивчення ними основних джерел інформації про конкурентів, визначення прийомів та способів конкурентного моніторингу у традиційних для себе сегментах бізнесу, дослідження методів підвищення ефективності діяльності компанії в конкурентній боротьбі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах Криворучко О., Сукач Ю. [7] та Шкуренко О. [16] встановлено сутність поняття «бенчмаркінг бізнес-процесів», а також запропоновано науково-методичні рекомендації щодо бенчмаркінгу бізнес-процесів, ..., обґрунтовано порядок вибору підприємства-партнера з бенчмаркінгу та запропоновано використання методу аналізу ієрархій для визначення еталонного процесу як об'єкта порівняння.

Стаття Пшенишної К. і Пічугіної М. [13] присвячена застосуванню бенчмаркінгу в управлінні ланцюгами поставок загалом. Здійснюючи якісний і кількісний аналіз показників на внутрішньому, зовнішньому та конкурентному рівнях, бенчмаркінг дозволяє логістичним менеджерам: точно зрозуміти як їхні ланцюжки поставок відрізняються від конкурентів; оцінити реальні умови ринку; порівняти ефективність своїх підрозділів; використати дані для реструктуризації і змін; а також заохочувати впровадження інновацій та вкладення інвестицій у зростання бізнесу [13].

У праці Скіцька В.І. [14, с. 54] зазначено, що логістика є однією із тих сфер бізнесу, де існує великий обсяг різноманітних структурованих і

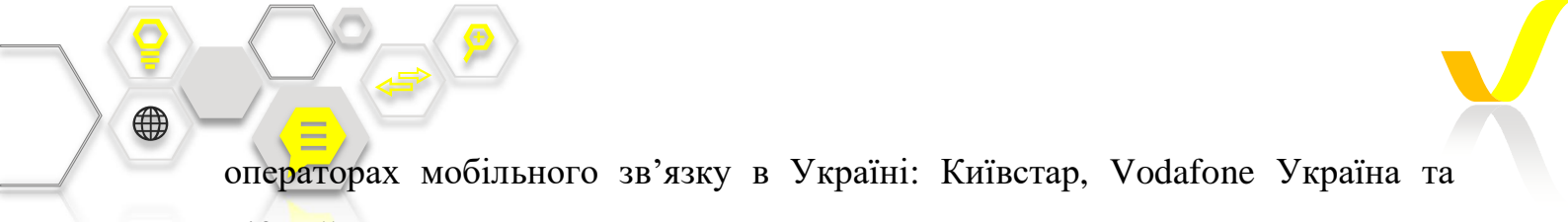


неструктурованих даних, чітко налагоджена робота з якими щодо їх зберігання, обробки та аналізу може надавати конкурентні переваги компаніям.

Автори Новіцький П. і Берко А. [9, с. 158] узагальнюють, що галузь логістики повинна адаптуватися до нової цифрової ери, щоб розвиватися, і не тільки через загрози, з якими стикаються компанії, які не адаптуються, а особливо через конкурентні переваги, отримані підприємствами, які розуміють, як зробити найбільше можливостей. У даний час бізнес-організації все частіше прагнуть до вдосконалення своєї діяльності з використанням інформаційних технологій, використовуючи комп'ютерні мережі, мобільні технології та інші нові цифрові підходи. Це шлях у цифрову еру, інструменти якої дозволяють компанії в першу чергу залишатися конкурентоспроможними [9, с. 154].

У статті Горбаль Н.І., Шаровського Я.О. та Ярошенко В.В. [4, с. 127] знаходимо, що стрімке посилення конкурентної боротьби на логістичному ринку є наслідком швидкого розвитку інформатизації суспільства й онлайн-торгівлі. В роботі здійснено порівняльну характеристику окремих інноваційних заходів ПАТ «УкрПошта» та ТОВ «Нова Пошта», запропоновано низку заходів для активізування розвитку та покращення ринкової позиції ПАТ «УкрПошта» [4, с. 125, с. 127]. Аналізування основних конкурентів на ринку – ПАТ «УкрПошта», яке є національним оператором поштового зв'язку, та ТОВ «Нова Пошта» – засвідчило лідирування останнього, коли ПАТ «УкрПошта» все ще має значні конкурентні недоліки в розрізі поштової інфраструктури, логістичних шляхів, рівня сервісу тощо [4, с. 127].

Грунтовне дослідження Подзігун С.М., Білошкурської Н.В., Омеляненка В.А. та Корнеєвої О.О. [11] спрямоване на оцінку рівня конкурентоспроможності основних мобільних операторів України шляхом проведення бенчмаркінгу. Головний акцент зроблено на трьох найбільших



операторах мобільного зв'язку в Україні: Київстар, Vodafone Україна та Lifecell Україна.

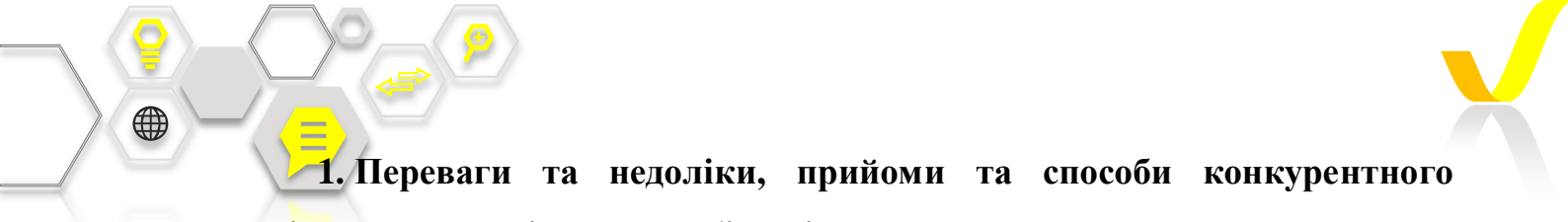
Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Логістичний ринок є досить спеціалізованим у контексті функціонування в нашій державі. Основні джерела інформації про діяльність конкурентів, на відміну від загального випадку, у даному дослідженні подано автором саме в розрізі учасників та особливостей логістичного ринку. Методи підвищення ефективності діяльності підприємства в конкурентній боротьбі розглядаються автором як підсистеми оцінки та створення програм постійних покращень результатів бізнесу з позицій впровадження менеджментом власне логістичних операторів. Незважаючи на те, що праці в царині конкурентного моніторингу і бенчмаркінгу представлені досить широко в науковому полі, дана стаття концентрується на дослідженні саме логістичного ринку загалом та трьох провідних його логістичних операторах зокрема як на об'єктах аналізу конкурентів.

Формулювання цілей статті. Наукова розвідка в роботі спрямована на аналіз та порівняння конкурентів з логістичного ринку України за критеріями впровадження технологічних інновацій, цифровізації, маркетингової стратегії, спектру надання логістичної послуги та її географії, способів обслуговування та підтримки клієнтів, конкурентного аналізу цін, якості та швидкості надання логістичної послуги.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

- проаналізувати переваги та недоліки, прийоми та способи конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі;
- дослідити методи підвищення ефективності діяльності логістичного оператора в конкурентній боротьбі;
- порівняти з позицій практичного процесу бенчмаркінгу провідних логістичних операторів України, а саме Укрпошту, Міст Пошту та Нова Пошту.



1. Переваги та недоліки, прийоми та способи конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі

Конкурентний моніторинг включає в себе збір та аналіз інформації про конкурентів з метою виявлення їх сильних та слабких сторін, ринкових можливостей та загроз [5]. Цей процес для логістичного бізнесу включає: визначення конкурентів, які надають схожу або аналогічну логістичну послугу, ідентифікація основних гравців на логістичному ринку країни; збір даних про способи та інноваційні логістичні технології діяльності конкурентів, використання оглядів логістичного ринку; науково-практичний аналіз зібраної інформації про логістичні стратегії господарювання конкурентів; впровадження результатів у господарську діяльність, підтримка прийняття рішень, оцінка та оновлення стратегії. Конкурентний моніторинг у логістичному бізнесі передбачає систематичне спостереження та аналіз діяльності логістичних операторів для отримання цінної інформації, яка може бути використана для покращення власних бізнес-процесів.

Конкурентний моніторинг постійно застосовується закордонними компаніями, такими як Apple, Samsung, Walmart, Amazon, Pfizer, Johnson&Johnson; українськими компаніями, як наприклад, Rozetka, Галнафтогаз, Сільпо-Фуд, Миронівський хлібопродукт. Конкурентний моніторинг проводять також три провідні логістичні оператори України: Нова Пошта, УкрПошта та Міст Пошта.

Якщо ви власник або топ-менеджер компанії, то конкурентний аналіз вам не потрібен тільки в тому випадку, якщо ви абсолютний монополіст. Всі інші змушені в боротьбі знаходити своє право перебувати на ринку [1].

Можемо виділити такі основні джерела інформації про конкурентів у логістичному бізнесі:

- 1) різноманітні опитування отримувачів посилок, тобто аналіз думок і уподобань цільової аудиторії конкретного логістичного оператора за допомогою анкетувань, дзвінків колл-центру, участі у маркетингових акціях;



2) аналітичні статті, публікації бізнес-аналітичних агенцій, спеціалізовані друковані джерела та інтернет-сайти, де часто здійснюються дослідження, аналітика та огляди сегментів логістичного ринку та його провідних учасників-конкурентів;

3) соціальні мережі, наприклад LinkedIn чи Facebook, спеціалізовані логістичні форуми та групи, а також дослідження пошукових запитів в мережі інтернет – куди найчастіше потрапляє потенційний споживач логістичної послуги;

4) відвідування пунктів прийому-видачі посилок конкурентів, таємні покупки логістичної послуги та прийоми м'якого шпигунського маркетингу: збір інформації шляхом підписки на розсилки операторів-конкурентів, реєстрація у їх особистих кабінетах, дзвінки їх менеджерам з продажу;

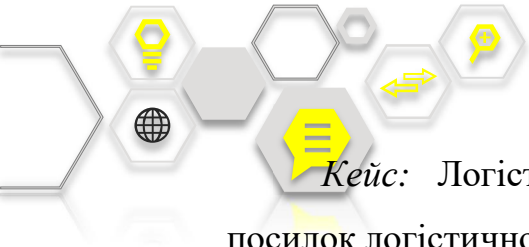
5) відвідування спеціалізованих логістичних виставок, семінарів та інших бізнес-заходів, в тому числі закордонних, де логістичні оператори-конкуренти можуть самі розповісти про себе багато цікавого, надати свої контакти, ознайомити з новаціями та особливостями послуг, котрі вони надають.

Дослідимо переваги конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі та розглянемо відповідні практичні кейси з логістичного ринку:

1) Зростання конкурентоздатності – інформація про діяльність конкурентів призводить до оперативної реакції на зміни ринку.

Кейс: Логістична компанія А, дослідивши нещодавні зміни у прайсі на послуги, які надаються логістичною компанією Б, скоригувала свою тарифну політику і залучила до себе тим самим певний сегмент користувачів логістичної послуги, для яких була занадто дорогою (чи навіть занадто дешевою) і відповідно не конкурентоспроможною.

2) Інновації – аналіз стратегії конкурентів виявляє нові можливості для розвитку та впровадження інновацій.



Кейс: Логістична компанія А, відвідавши пункти прийому-видачі посилок логістичної компанії Б, оцінила інноваційну технологію ідентифікації отримувачів посилок, дослідила її та впровадила подібну в своїй діяльності.

3) Прийняття обґрунтованих рішень – достовірна інформація про конкурентів дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення.

Кейс: Логістична компанія А мала сумнів у правильному юридичному супроводі певної логістичної послуги, яку вона надає. Вивчивши аналітичні статті та публікації про логістичну компанію Б щодо надання аналогічної послуги, було прийнято обґрунтовані подальші рішення щодо згаданої проблеми.

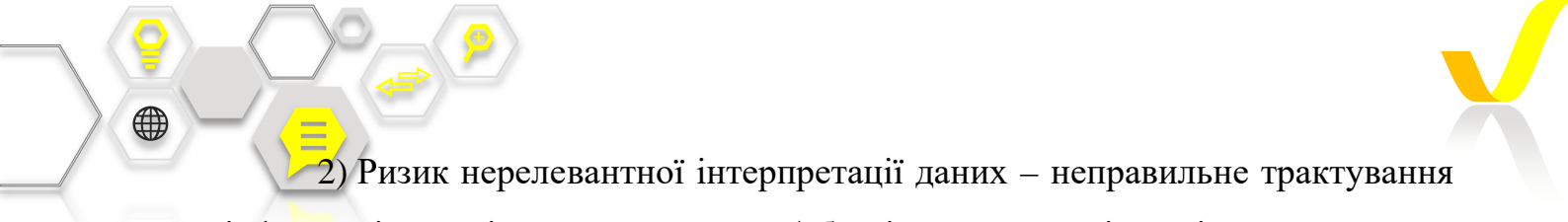
4) Ідентифікація ринкових можливостей – сигналізує про незадоволені потреби споживачів логістичних послуг.

Кейс: Логістична компанія А, скориставшись послугою таємного покупця, зробила замовлення із закордонного інтернет-магазину з доставкою компанією Б, виявивши при цьому супутні логістичні послуги, які були надані, і розпочала роботу щодо їх впровадження у власній діяльності.

Виокремимо недоліки застосування конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі та розглянемо в цьому сенсі кейси з логістичного ринку:

1) Високі витрати та перевантаження інформацією – збір та аналіз інформації з логістичного ринку потребує значних фінансових та людських ресурсів через дуже великі об'єми такої інформації, які притаманні цьому ринку, а надмірна кількість інформації, в свою чергу, ускладнює процес аналізу та прийняття рішень без застосування ефективних методів її обробки.

Кейс: Логістична компанія А, розробляючи свій бюджет на наступний рік, робить прогноз кількості логістичних послуг, які будуть нею надані. Для цього компанія намагається дослідити, зібрати та узагальнити аналогічні дані в розрізі своїх конкурентів, що забирає на певний час значний ресурс її аналітиків і фінансистів.



2) Ризик нерелевантної інтерпретації даних – неправильне трактування інформації з логістичного ринку та/або від користувачів логістичних послуг призводить до хибних висновків та неправильних рішень.

Кейс: Логістична компанія А провела опитування отримувачів посилок щодо рівня задоволеності своєю послугою, паралельно зібравши відгуки про логістичну компанію Б в соцмережах. На основі порівняння зібраної інформації було прийнято певні стратегічні рішення щодо розвитку компанії, проте рішення виявились хибними, оскільки відбулось порівняння даних з абсолютно різних цільових аудиторій.

3) Вплив зовнішніх факторів – зміни, наприклад, у макроекономічній ситуації, впливають на точність та актуальність інформації.

Кейс: Логістична компанія А дослідила витрати логістичної компанії Б на організацію магістральних перевезень і на цій основі прийняла певні рішення в операційній діяльності, проте протягом періоду дослідження і прийняття рішень відбулись зміни в курсі валют, ставках акцизів і цін на пальне, що не було враховано.

У межах конкурентного моніторингу виділяють два основні підходи: ділову розвідку (Business Intelligence) та промислове шпигунство. Хоча ці підходи мають різні етичні та правові аспекти, обидва спрямовані на отримання інформації про конкурентів для досягнення стратегічних переваг [15]. Головна відмінність між діловою розвідкою та промисловим шпигунством полягає в методах збору інформації: ділова розвідка базується на легальних джерелах та етичних методах, тоді як промислове шпигунство використовує незаконні та неетичні способи. Прийоми та методи ділової розвідки в логістичному бізнесі за кордоном застосовуються глобальними конкурентами у сфері логістики DHL та UPS, а також американськими компаніями FedEx і Amazon.

2. Дослідження методів підвищення ефективності діяльності логістичного оператора в конкурентній боротьбі

В умовах цифрової економіки все більше уваги потрібно приділяти конкурентам – вони стимулюють впровадження інновацій у діяльність один одного. Для цього потрібно зібрати великий масив інформації про кон'юнктуру на ринку (інновації, освітні послуги, інтелектуальний капітал, технології). Програма конкурентної розвідки має включати ABC (Activity Based Costing), CSF (Critical Success Factors), QFD (Quality Function Deployment), TCA (Transaction Cost Analysis), TBC (Time Based Competition), BSC (Balanced Scorecard), ROI (Return on Investment), TTM (Trailing Twelve Month) [12].

Підсистеми оцінки та створення програм постійних покращень результатів бізнесу відіграють критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на сучасному ринку. Впровадження систем, таких як ABC, CSF, QFD, TCA, TBC, BSC, QWL та ROI дозволяє компаніям оптимізувати витрати, підвищувати ефективність процесів, покращувати якість продукції та послуг, а також швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Завдяки цим інструментам підприємства можуть не лише знижувати собівартість, але й створювати унікальні конкурентні переваги, які важко копіювати. Кожна з цих систем забезпечує специфічний аспект управління бізнесом, що в комплексі дає можливість здійснювати всебічний моніторинг та управління, спрямоване на довгострокове стає зростання та розвиток.

Таблиця 1

**Методи покращення результатів логістичного бізнесу
в конкурентній боротьбі**

Необхідні дії	Дослідження і завдання
<i>орієнтовані на персонал</i>	
Побудова команди	Конкурентоспроможність команди [3] логістичної компанії відображає здатність працівників виконувати свої завдання на високому рівні, адаптуватися до змін та активно сприяти досягненню стратегічних цілей. Персонал повинен володіти актуальними професійними знаннями та навичками в логістиці, бути мотивованим, творчим, швидко освоювати нові технології, генерувати нові ідеї, ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом та клієнтами. Менеджмент

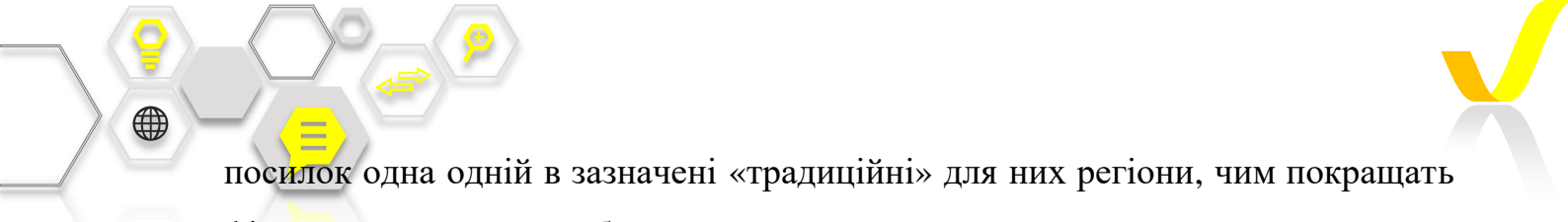
	логістичної компанії має ставити за мету підвищення кваліфікації та розвиток інноваційного потенціалу команди з метою підвищення продуктивності праці, поліпшення якості логістичної послуги, зниження логістичних витрат, покращення іміджу компанії на логістичному ринку і як наслідок – загальне збільшення конкурентоспроможності
Quality of Work Life (QWL)	Якість життя на роботі – це створення сприятливого робочого середовища, забезпечення комфортних умов праці та сприяння розвитку корпоративної культури. В логістичному бізнесі завданнями в такій програмі повинні стати створення здорового та безпечного робочого середовища, тобто фізичних умов праці, гнучкий баланс між роботою та особистим життям, участь команди у прийнятті рішень та можливості для розвитку персоналу, емоційний та психологічний комфорт та соціальна підтримка. Впровадження такої політики покращує лояльність працівників, а відтак продуктивність, ефективність та конкурентоздатність бізнесу
Система зобов'язання – результати»	«високі високі З появою нових технологій в логістиці та розширенням ринків праці, працівники повинні знаходитись в таких умовах, щоб виконати певну роботу на такому рівні, як її не міг би виконати ніхто інший. У логістичному бізнесі персонал має постійно оновлювати свої знання та навички, щоб відповідати зростаючим вимогам освоєння нових цифрових інструментів, адаптацію до віддаленої роботи та здатність працювати в міжнародних командах. Для логістичного оператора важливу роль в цьому сенсі відіграють делегування та мотивація. Мотивований персонал, якому делегували високі зобов'язання, приносить в компанію високі результати
орієнтовані на інновації та технології	
Project Management (PM)	Управління проектами передбачає досягнення чіткої мети, яка стоїть перед командою, в межах бюджету та термінів виконання. В логістичному бізнесі доцільно ділити заплановані майбутні технологічні досягнення на проекти та підпроекти, в межах котрих народжуються нові продукти та інноваційні технології
Total Quality Management (TQM)	Концепція загального управління якістю передбачає, що кожен член команди несе відповідальність за якість продукції чи послуги підприємства. TQM в логістичній компанії повинна спрямовуватись на повне і прозоре розуміння того, що якість логістичної послуги залежить від залучення кожного і всіх, на кожному рівні управління, в усіх бізнес-процесах логістичної компанії
Sociotechnical Systems (STS)	Команда логістичного підприємства повинна відчувати себе частиною соціотехнічної системи, в якій взаємодія людини і техніко-технологічних факторів логістичного процесу побудована на розумінні того, що окремі елементи такої системи на зможуть досягти бажаного ефекту в реалізації інноваційних проектів
Time Based Competition (TBC)	Застосування цього інструменту дозволяє логістичній компанії «доставити» логістичну послугу до споживача

	швидше, ніж конкуренти. ТВС є конкурентною перевагою, яка виникає з ущільнення логістичних циклів, операційної та фінансової ефективності. Від логістичної компанії це вимагає реінженірингу бізнес-процесів, змін в операціях, ефективного управління витратами та якістю логістичних послуг
орієнтовані на структуру і стратегію	
Critical Success Factors (CSF)	Критичні фактори успіху – це управлінський термін для елементів, які необхідні для досягнення підприємством своєї місії. Критичні фактори успіху логістичної компанії повинні визначатись як інновації, технології, цифровізація та персонал
Quality Function Deployment (QFD)	Структурування функції якості – це математичний спосіб з'ясувати реальні побажання споживача та рівень оцінки послуги наявної на ринку. За допомогою QFD логістична компанія може точно зрозуміти, чи збігається її уявлення про якість з очікуваннями клієнтів. В логістичному бізнесі починати необхідно зі збору та отримання з наявних джерел інформації для подальшої систематизації та структуризації її в розрізі роботи з Big data і як наслідок – аналізу та перегляду вимог до якості логістичної послуги. Зібрати потрібні дані для QFD можна способами, які описані вище в роботі
Цифровізація	Глобалізація та цифрова трансформація бізнес-процесів значно посилили вимоги до стратегії розвитку логістичного бізнесу. Менеджмент логістичних компаній повинен розуміти, що без технологій цифровізації компанія просто зупиняється у своєму подальшому розвитку, і докладати всіх управлінських зусиль для впровадження в діяльність все нових і нових цифрових технологій
Стратегічні зміни	Зміни стратегії передбачають певні переосмислення діяльності логістичного підприємства. Успішний логістичний оператор повинен будувати сучасну стратегію, яка орієнтована на професійний персонал, інноваційні технології та цифровізацію бізнес-процесів

Джерело: власна розробка автора

В окремих бізнесових ситуаціях аналіз конкурентів призводить до позитивної колаборації, іншими словами взаємовигідної співпраці між підприємствами однакової сфери діяльності, зокрема в логістичному бізнесі.

Кейс: Логістична компанія А має кращий досвід, економічні передумови і як наслідок, нижчу собівартість доставки поштових відправлень у великі міста, тоді як логістична компанія Б завжди спеціалізувалась на організації доставки у невеликі містечка та села. Ці компанії можуть доручити доставку



посилок одна одній в зазначені «традиційні» для них регіони, чим покращать фінансовий результат обидвох.

Схожа колаборація може виникнути також не між прямими конкурентами, а по осі «надавач логістичних послуг (логістичний оператор) – бізнес-клієнт (чиї посилки-замовлення доставляються логістичним оператором)».

Кейс: Спільні відділення прийому-видачі посилок (PUDO) Розетка та Міст Пошта; адресне обслуговування власних поштоматів мережі будівельних гіпермаркетів Епіцентр, куди також може вкласти посилки своїх клієнтів логістичний оператор Міст Пошта.

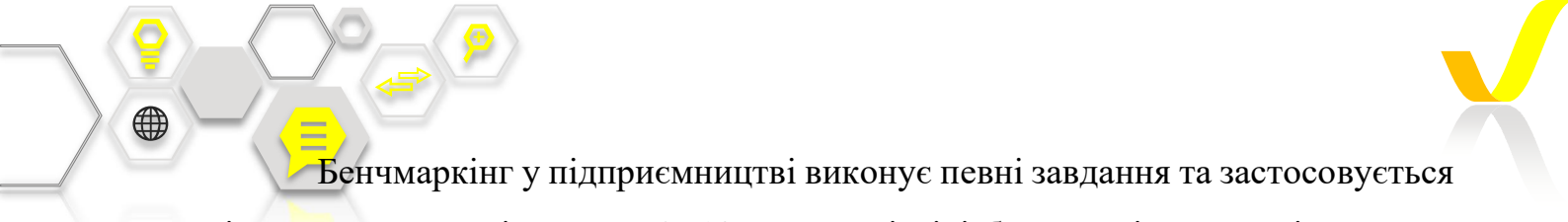
На противагу зазначеним прикладам компанія Нова Пошта не розглядає свою операційну діяльність спільно з конкурентами, а навпаки розвиває бізнес-процеси повністю самостійно.

Колаборація присутня в логістичному бізнесі також й серед підприємств-не конкурентів.

Кейс: Побудова мережі відділень із системними мережами, як наприклад, відділення у супермаркетах, автозаправних станціях (Міст Пошта – ОККО), аптеках тощо.

3. Порівняння з позицій практичного процесу бенчмаркінгу провідних логістичних операторів України: Укрпошта, Міст Пошта та Нова Пошта

Бенчмаркінгова політика – це стратегічний підхід, який використовують для систематичного порівняння процесів, послуг, продуктів або показників з кращими практиками галузі або конкурентами; процес, що допомагає ідентифікувати можливості для вдосконалення, встановлювати цілі для підвищення ефективності та запроваджувати передові методи діяльності; процес порівняння продуктів, товарів та послуг, технологій, методів, форм та систем управління, інших характеристик підприємства в цілому та його окремих підсистем з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій [16].



Бенчмаркінг у підприємстві виконує певні завдання та застосовується із визначеними цілями [6, 8, 10]. Основні цілі бенчмаркінгу в логістичному бізнесі: підвищення ефективності логістичних технологій, підвищення ефективності логістичних операцій, впровадження інноваційних логістичних послуг та інноваційний поступ логістичних операторів, стимулювання інновацій у їх господарській діяльності, підвищення якості логістичних послуг шляхом удосконалення управління процесами.

За версією аналітиків компанії Pro-Consulting [1] можна виділити такі елементи дослідження конкурентів: аналіз продукції конкурентів (номенклатура, основні характеристики, передумови і можливості виведення на ринок, особливості рішень конкурента за зовнішнім виглядом); аналіз цін конкурентів (методи ціноутворення, цінові стратегії, можливості цінових маніпуляцій з урахуванням рівня рентабельності); аналіз ринкових комунікацій конкурентів (кадрова політика, поставки сировини, взаємодія з ритейлерами, способи впливу на покупців); аналіз стратегії збуту продукції конкурентів (основи збутової політики та інструменти її реалізації, основні канали та логістичні схеми збуту, наявність до- і післяпродажного обслуговування та його якість, кількісні показники збуту).

Порівняння з позицій бенчмаркінгу логістичних операторів – лідерів в індустрії доставки поштових відправлень, а саме Укрпошти, Міст Пошти та Нової Пошти дає розуміння особливостей логістичного ринку України, адже їх суперництво впливає на вибір надавача послуги отримувачами посилок, на технологічні інновації в логістиці та ціноутворення на ринку. Порівняння за розробленими критеріями представимо не в описово-аналітичній (що може бути предметом подальших досліджень) формі, а у формі вибору з показників високого, середнього або низького рівня, або ж присутності чи відсутності у портфелі відповідної компанії.

Порівняльна характеристика провідних логістичних операторів України
за визначеними критеріями

Критерій порівняння	Укрпошта	Міст Пошта	Нова Пошта
Технологічні інновації та цифровізація	Середній	Високий	Високий
Маркетингова стратегія	Цінове лідерство	Розширення ринку і продукту	Спеціалізація
Спектр надання логістичної послуги та її географія	Широкий	Середній	Середній
Обслуговування та підтримка отримувачів (форми зв'язку)	Контакт-центр, чат-бот	Контакт-центр, месенджери, соціальні мережі, форма зворотного зв'язку	Контакт-центр, месенджери, соціальні мережі
Цінова стратегія (конкурентний аналіз цін [2])	Переважно стратегія стимулювання комплексних продажів	Переважно стратегія слідування за лідером	Переважно стратегія цільових цін
Дизайн логотипу			
Якість та швидкість надання логістичної послуги	Оцінюється автором як середній	Оцінюється автором як вищий середнього	Оцінюється автором як вищий середнього
Мобільні додатки	Присутній	Присутній	Присутній

Джерело: власна розробка автора

Висновки. Основні джерела інформації про конкурентів у логістичному бізнесі є достатньо традиційними.

На основі практичних кейсів з логістичного ринку можна зробити висновки щодо виокремлення переваг (зростання конкурентоздатності, інновації, прийняття обґрунтованих рішень, ідентифікація ринкових можливостей) та недоліків (високі витрати та перевантаження інформацією, ризик нерелевантної інтерпретації даних, вплив зовнішніх факторів) конкурентного моніторингу в логістичному бізнесі

За результатами аналізу методів покращення результатів логістичного бізнесу в конкурентній боротьбі показано, що необхідні дії і завдання для менеджменту логістичних компаній повинні бути орієнтовані на персонал,



орієнтовані на інновації та технології, а також орієнтовані на структуру і стратегію компанії.

Базуючись на реальних кейсах доведено, що позитивна колаборація в логістичному бізнесі може виникати між підприємствами однакової сфери діяльності; між не прямими конкурентами по осі «надавач логістичних послуг (логістичний оператор) – бізнес-клієнт (чиї посилки-замовлення доставляються логістичним оператором)»; серед підприємств – не конкурентів.

Узагальнена характеристика провідних логістичних операторів України за визначеними критеріями з позицій практичного бенчмаркінгу доводить твердження – конкуренція між Укрпоштою, Міст Поштою та Новою Поштою постійно стимулює інноваційний розвиток логістичного ринку України.

Список використаних джерел

1. Аналіз конкурентів своїми руками: практичні поради і трохи теорії. *Сайт компанії Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom>
2. Аналіз цін конкурентів в інтернеті. *Сайт компанії Price Control*. URL: <https://www.pricecontrol.com.ua/ua/5-zasobiv-analizu-konkurentiv/>
3. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. №3. С. 39–48. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes-2022-5-5>
4. Горбаль Н.І., Шаровський Я.О., Ярошенко В.В. Конкурентна ситуація на ринку поштового зв'язку України. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-123-128>
5. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.



6. Кравець О. Бенчмаркінг як метод для покращення діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №12 (270). С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-56-63>

7. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Основні положення бенчмаркінгу бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 77–89. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/546>

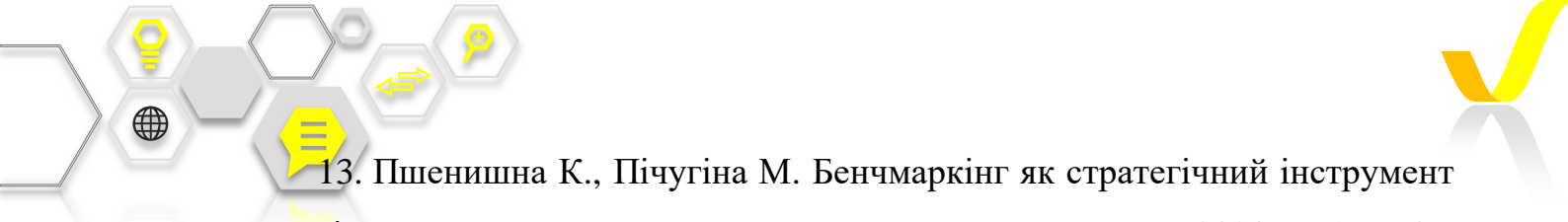
8. Морщенок Т. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 533–540. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf

9. Новіцький П., Берко А. Еволюція логістичного бізнесу через призму використання інформаційних технологій. *Матеріали III Міжнар. наукової конференції «Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття»* (Черкаси, 29.07.2022). 2022. С. 154–159. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/164>

10. Поливода А.В., Малюта Л.Я., Матвіїшин Р.І. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку»* (Тернопіль, 26 травня 2023 року). 2023. С. 100–101.

11. Подзігун С.М., Білошкурська Н.В., Омеляненко В.А., Корнєєва О.О. Аналіз конкурентоспроможності мобільних операторів України на основі бенчмаркінгу: оцінка ринку та формування інноваційного бізнес-середовища. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13937048>

12. Полінкевич О.М. Інформаційно-комунікативні та маркетингові технології інноваційної діяльності підприємств. *Економічний форум*. 2023. № 3. Том 13. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-7>



13. Пшенишна К., Пічугіна М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70>

14. Скіцько В.І. Цифрові технології сучасної логістики та управління ланцюгами поставок. *Маркетинг і цифрові технології*. 2018. Том 2. № 3. С. 48–63. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/44>

15. Цирфа Г.О. Забезпечення інформаційної безпеки у конкурентних відносинах: розвідка і промислове шпигунство. *Інформація і право*. 2015. № 3(15). С. 66–71. DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2015.3\(15\).272772](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2015.3(15).272772)

16. Шкуренко О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Електронне наукове фахове видання. Серія Економіка*. 2020. Випуск 8 (16). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)