

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Стратегии повышения конкурентоспособности сервиса в сегменте онлайн-  
заказа еды с доставкой (на примере ООО «Яндекс.Еда»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 551 группы  
направления 43.03.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Чалабаевой Зарины Игоревны

Научный руководитель

доцент, к.с.н., доцент

\_\_\_\_\_ М.С. Отнюкова

Зав. кафедрой

к.и.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.В. Королева

Саратов 2026

**Введение. Актуальность данной темы.** В современном мире онлайн-сервисы доставки еды становятся все популярнее и востребованные. Они предоставляют возможность заказа разнообразной еды из любимых ресторанов и кафе прямо на дом или в офис, экономя время и удовлетворяя потребности потребителей в удобстве и разнообразии выбора.

По состоянию на май 2026 ООО «Яндекс.Еда» работает в Москве, Санкт-Петербурге, Казани, Сочи, Новосибирск, Екатеринбург и еще в более 300 городах России, в 10 городах Беларуси (Минск, Гомель, Брест, Витебск и др.), в 25 городах Казахстана (Алматы, Нур-Султан, Шымкент, Актобе и др.), в 2 городах Кыргызстана (Бишкек и Ош) и в столице Армении. Новые рынки (с 2025 года) – Узбекистан (Ташкент, Самарканд), Азербайджан (Баку), сервис входит в бизнес

**Теоретической основой** при написании бакалаврской работы послужили труды следующих авторов: М. Д. Бордена и А. Фишера, исследовавших особенности функционирования предприятий общественного питания в работе «Фасады ресторанов и закусовых. Ограничения, интерпретации и предпосылки»; Э. Гарнетта и Д. Ричардсона, рассмотревших вопросы управления продовольственной безопасностью в международном гастрономическом бизнесе в работе «Управление продовольственной безопасностью: Приложения и особенности в международном гастрономическом бизнесе»; прикладные аспекты и системный подход к продвижению заведений непосредственно на платформах «Яндекс.Еда» и Delivery Club освещены в работе А. Глушакова «Продвижение ресторана на Яндекс Еде и Delivery Club»; Е. Гущиной, изучавшей инновации в сервисе ООО «Яндекс.Еда» в работе «Инновации в сервисе Яндекс.Еда: новые возможности для пользователей»; аспекты формирования конкурентных стратегий агрегаторов, а также механизмы применения динамического ценообразования в сфере доставки продуктов питания исследованы А. Громовой «Конкурентные стратегии агрегаторов доставки» и Д. Смитом «Стратегии динамического

ценообразования в сфере доставки продуктов питания»; И. Иванова, раскрывшего особенности функционирования сервиса в работе «Основы работы с сервисом Яндекс.Еда»; вопросы цифровой трансформации отрасли и ключевые факторы, определяющие конкурентоспособность сервисов доставки, подробно проанализированы в исследованиях К. Иванова «Цифровизация сферы общественного питания» и Д. Козлова «Факторы конкурентоспособности сервисов доставки еды»; О. Игнатъевой, исследовавшей маркетинговую стратегию компании в работе «Особенности маркетинговой стратегии Яндекс.Еды»; Д. Куликова, рассмотревшего историю развития сервиса в работе «История развития Яндекс.Еды: от стартапа до лидера рынка»; С. Курочкина, изучавшего принципы работы сервиса в работе «Яндекс.Еда: как это работает и зачем это нужно?»; А. Лебедева, исследовавшего бизнес-модель компании в работе «Бизнес-модель Яндекс.Еды: особенности и перспективы развития»; Е. Михайловой, рассмотревшей вопросы качества обслуживания пользователей в работе «Оценка качества обслуживания в Яндекс.Еде: опыт пользователей»; М. Новиковой, проанализировавшей эффективность доставки еды через цифровые платформы в работе «Эффективность доставки еды через Яндекс.Еду: анализ данных»; П. Петрова, исследовавшего рынок доставки еды в России в работе «Анализ рынка доставки еды в России на примере Яндекс.Еды»; трансформацию потребительского поведения в цифровую эпоху и специфику сегментации целевой аудитории фудтех-рынка детально изучили Е. Петрова «Трансформация потребительского поведения в цифровую эпоху» и М. Соколова «Сегментация аудитории фудтех-рынка»; В. Романова, изучавшего влияние технологических инноваций на развитие сервиса в работе «Технологические инновации в сервисе Яндекс.Еда и их влияние на рынок»; А. Семеновской, рассмотревшей влияние пандемии COVID-19 на деятельность компании в работе «Влияние пандемии COVID-19 на бизнес-модель Яндекс.Еда»; И. Сидорова, исследовавшего влияние конкурентной среды на развитие сервиса в работе «Влияние конкуренции на развитие Яндекс.Еды»; А. Смирнова, изучавшего тенденции

потребления услуг онлайн-доставки еды в работе «Потребление еды в онлайн-формате: анализ тенденций с помощью Яндекс.Еды»; Г. Хилла, рассмотревшего зарубежный опыт организации бизнеса по доставке еды в работе «Как организовать успешный бизнес по доставке еды за рубежом»; Н. Цветковой, исследовавшей социальное влияние сервиса на общество в работе «Анализ социального влияния Яндекс.Еды на общество».

**Целью бакалаврской работы** является исследование стратегий повышения конкурентоспособности сервиса в сегменте онлайн-заказа еды с доставкой, а также разработка проекта, направленного на повышение конкурентоспособности сервиса онлайн-заказа еды с доставкой в ООО «Яндекс.Еда».

Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить сущность, специфику и виды конкуренции сервисных предприятий;
2. Рассмотреть методы оценки и основные факторы конкурентоспособности сервисного предприятия;
3. Исследовать российский и зарубежный опыт развития сервисов заказа быстрой доставки еды;
4. Дать общую характеристику деятельности ООО «Яндекс.Еда»;
5. Провести анализ эффективности существующей системы повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Еда»;
6. Разработать проект, направленный на повышение конкурентоспособности сервиса онлайн-заказа еды с доставкой в ООО «Яндекс.Еда»;
7. Определить цели, задачи и основные мероприятия проекта;
8. Разработать план-график реализации мероприятий, определить бюджет и ожидаемые результаты;
9. Оценить эффективность разработанных мероприятий.

**Объект бакалаврской работы** – ООО «Яндекс.Еда», осуществляющее

деятельность на рынке онлайн-заказа и доставки готовой еды.

**Предмет бакалаврской работы** – стратегии повышения конкурентоспособности сервиса в сегменте онлайн-заказа еды с доставкой в ООО «Яндекс.Еда».

**Эмпирическая база бакалаврской работы** включает в себя следующие методы:

- анализ статистических данных, с целью изучения текущего состояния рынка услуг доставки еды, статистические данные о заказах, популярности различных блюд, объёме заказов в различные дни недели и т.д.

- контент- анализ пользовательской обратной связи за период с января 2025 года по май 2026 года. Первичная выборка составила 1000 отзывов, размещённых в системах 2ГИС и Яндекс.Карты.

- анализ конкурентов («Самокат», «Купер», локальные службы доставки и прямая доставка от сетей («Андреевский», «Шикарный).

- SWOT-анализ ООО «Яндекс.Еда».

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке проекта, направленного на повышение конкурентоспособности сервиса онлайн-заказа еды с доставкой в ООО «Яндекс.Еда». Полученные результаты и предложенные рекомендации могут быть использованы руководством компании для совершенствования конкурентной стратегии, повышения качества сервиса, укрепления рыночных позиций и повышения эффективности деятельности предприятия в условиях высокой конкуренции на рынке доставки готовой еды.

**Структура работы** состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

**Основное содержание бакалаврской работы.** В первой главе бакалаврской работы «Теоретические основы конкурентоспособности сервисных предприятий по заказу еды с доставкой» рассмотрены сущность, специфика и виды конкуренции в сфере услуг, а также проанализирован российский и зарубежный опыт развития сервисов онлайн-доставки еды.

В работе классифицированы виды конкуренции (прямая, непрямая, скрытая) и методы борьбы за потребителя. Обосновано, что в современных условиях, особенно на высококонкурентном рынке доставки еды, возможности ценовой конкуренции ограничены рисками снижения маржинальности и ухудшения сервиса. В связи с этим доминирующее значение приобретает неценовая конкуренция, базирующаяся на повышении качества обслуживания, совершенствовании цифровых платформ, внедрении инноваций и формировании позитивного клиентского опыта.

Подчеркнуто, что цифровизация экономики кардинально трансформировала конкурентную среду. Использование интернет-платформ, алгоритмов прогнозирования спроса, систем интеллектуальной маршрутизации и анализа больших данных позволяет компаниям персонализировать предложения и оптимизировать операционную деятельность. Конкурентоспособность сервисов доставки определяется комплексом факторов: скоростью и стоимостью доставки, широтой ассортимента ресторанов-партнеров, удобством мобильного приложения, качеством клиентской поддержки и эффективностью программ лояльности.

Во второй главе бакалаврской работы «Исследование стратегий повышения конкурентоспособности сервиса на предприятии ООО «Яндекс.Еда»» проведен комплексный анализ деятельности и стратегий повышения конкурентоспособности ООО «Яндекс.Еда» – одного из лидеров российского рынка онлайн-доставки. Установлено, что фундамент конкурентных преимуществ компании составляют использование алгоритмов машинного обучения для оптимизации маршрутов, мультимодальная

логистическая инфраструктура, широкая партнерская сеть и глубокая интеграция экосистемной программы лояльности «Яндекс Плюс».

Сравнительный анализ с ключевыми конкурентами («Самокат», «Купер») и SWOT-анализ региональной среды показали, что ООО «Яндекс.Еда» сохраняет лидерство в широте ассортимента готовой еды, однако уступает экспресс-сервисам в стабильности скорости доставки и проигрывает локальным игрокам в персонализации клиентского опыта. Сформулирована ключевая проблема компании в регионе: снижение темпов удержания аудитории на фоне обострения конкуренции и наличия «узких мест» в логистике «последней мили».

Обоснована неэффективность универсальных федеральных решений для нивелирования региональных проблем и предложена концепция адресной стратегии повышения конкурентоспособности. Разработаны два приоритетных направления: оптимизация логистики «последней мили» через внедрение локальных программ мотивации курьеров (для покрытия дефицита кадров в часы пик) и внедрение гиперлокальных маркетинговых инструментов, включая систему рейтингования качества упаковки для ресторанов-партнеров и геотаргетированные промо-кампании, адаптированные под специфику спальных и центральных районов города.

В рамках третьей главы «Разработка проекта, направленного на повышение конкурентоспособности сервиса онлайн-заказа еды с доставкой в ООО «Яндекс.Еда»» представлена практическая разработка, направленная на повышение конкурентоспособности ООО «Яндекс.Еда» в условиях усиливающейся цифровой конкуренции. Целью проекта определено совершенствование качества клиентского сервиса, развитие цифровых технологий, оптимизация внутренних бизнес-процессов и укрепление взаимоотношений с потребителями и партнёрами.

Для достижения поставленной цели сформулированы пять взаимосвязанных стратегических направлений реализации проекта. Первое направление — совершенствование клиентского сервиса, включающее

внедрение стандартизированных процедур обслуживания, обучение персонала, оптимизацию каналов обратной связи и персонализацию взаимодействия на основе анализа клиентских предпочтений. Второе направление — развитие цифровых инструментов: модернизация мобильного приложения и веб-сервиса, внедрение расширенной системы аналитики данных, автоматизация распределения заказов и усиление информационной безопасности. Третье направление — оптимизация внутренних бизнес-процессов и взаимодействия с партнёрами через внедрение единой платформы, интеллектуальную маршрутизацию курьеров, электронный документооборот и систему мониторинга качества работы ресторанов-партнёров. Четвёртое направление — развитие программ персонализации и лояльности, включающее сегментацию клиентской базы, многоуровневые бонусные системы, VIP-программы и элементы геймификации. Пятое направление — совершенствование маркетинговых инструментов, сочетающее таргетированную цифровую рекламу, инфлюенс-маркетинг, реферальные программы и интеграцию офлайн-активностей.

Для системной реализации проекта разработан детальный план-график мероприятий с разбивкой по срокам, целевым группам, ответственным подразделениям и необходимым ресурсам. Ключевые инициативы запланированы к реализации в период с мая по декабрь 2027 года, при этом отдельные направления (мониторинг эффективности, маркетинговые кампании) носят непрерывный характер. Совокупный бюджет проекта оценён в размере 2,35 млн рублей, основными статьями расходов выступили внедрение ИТ-систем (1,2 млн руб.), маркетинговые кампании (0,5 млн руб.), обновление оборудования (0,3 млн руб.) и обучение персонала (0,15 млн руб.).

Для оценки результативности внедряемых решений предложена система комплексного мониторинга на основе ключевых показателей эффективности (KPI), включающая анализ объёма продаж, количества повторных заказов, уровня удовлетворённости клиентов (NPS), скорости доставки и операционных

затрат. Первичная оценка эффективности запланирована через три месяца после внедрения мероприятий, с последующим регулярным мониторингом не реже одного раза в шесть месяцев.

Ожидаемыми результатами реализации проекта являются: повышение уровня удовлетворённости клиентов на 15–20%, сокращение времени выполнения заказа на 10–15%, рост числа активных пользователей приложения на 20%, увеличение количества повторных заказов на 10–12%, а также снижение числа жалоб на обслуживание на 10–15%. Комплексный характер предложенных мероприятий обеспечивает синергетический эффект, при котором каждое направление усиливает результативность остальных, что создаёт условия для формирования устойчивых долгосрочных конкурентных преимуществ ООО «Яндекс.Еда» на рынке онлайн-доставки еды.

Практическая значимость разработанного проекта, направленного на повышение конкурентоспособности ООО «Яндекс.Еда» в условиях усиливающейся цифровой конкуренции, заключается в возможности его непосредственного внедрения в операционную деятельность компании с учётом выявленной региональной специфики и существующих «узких мест» в логистике «последней мили» и клиентском сервисе. Предложенные мероприятия обладают высокой степенью адаптивности: разработанные инструменты персонализации, стандарты обслуживания и программы лояльности могут быть тиражированы на другие регионы присутствия сервиса, а детально просчитанный бюджет и система KPI обеспечивают прозрачность контроля эффективности инвестиций и создают основу для принятия обоснованных управленческих решений в долгосрочной перспективе.

**Заключение.** Итак, проведенный анализ стратегий повышения конкурентоспособности сервиса в сегменте онлайн-заказа еды с доставкой (на примере ООО «Яндекс.Еда»), позволил сделать ряд выводов как теоретического, так и практического характера.

В ходе проведенного исследования были выявлены и проанализированы ключевые проблемы клиентского направления сервиса ООО «Яндекс.Еда», среди которых можно выделить длительное время ожидания доставки, несоответствие заказа ожиданиям потребителей, а также недостаточный уровень качества обслуживания со стороны курьеров и отдельных партнеров сервиса. Проведённый анализ показал, что решение данных проблем имеет важное значение для повышения конкурентоспособности компании, укрепления её позиций на рынке и формирования устойчивой клиентской лояльности. Эффективное устранение выявленных недостатков способно положительно повлиять на уровень удовлетворенности пользователей, увеличить количество повторных заказов и обеспечить рост финансовых показателей компании.

В рамках исследования был разработан и проанализирован комплекс мероприятий, направленных на совершенствование деятельности сервиса и повышение эффективности его работы. Был проведён анализ текущего положения сервиса и рыночной ситуации, позволивший выявить сильные и слабые стороны компании, оценить конкурентную среду и определить перспективные направления развития. Полученные результаты стали основой для формирования стратегии дальнейшего развития сервиса.

Также была разработана стратегия расширения ассортимента и повышения качества сервиса с использованием современных технологий и персонализированных предложений. В ходе анализа были рассмотрены возможности внедрения инструментов искусственного интеллекта, аналитики данных и систем персонализации, способных повысить качество пользовательского опыта, улучшить релевантность рекомендаций и увеличить вовлечённость клиентов.

Кроме того, было проанализировано направление расширения партнёрской сети за счёт привлечения новых ресторанов, поставщиков и логистических партнёров в регионах присутствия компании. Данное мероприятие позволит увеличить ассортимент товаров и услуг, расширить географическое покрытие сервиса и повысить доступность платформы для различных категорий пользователей.

Одним из ключевых направлений совершенствования деятельности компании стало внедрение систем автоматизации и аналитики, ориентированных на оптимизацию логистических процессов и повышение качества обслуживания клиентов. Проведённый анализ показал, что использование современных цифровых решений позволит сократить время доставки, снизить операционные издержки и повысить точность обработки заказов.

В работе также были рассмотрены мероприятия по разработке и реализации маркетинговых кампаний, программ лояльности и специальных акций, направленных как на привлечение новых клиентов, так и на удержание существующей аудитории. Анализ показал, что использование персонализированного подхода и инструментов сегментации аудитории способно повысить эффективность маркетинговых мероприятий и стимулировать рост повторных заказов.

Особое внимание было уделено вопросам обучения персонала и партнёров новым стандартам работы и современным технологиям. Проведение обучающих мероприятий, тренингов и программ повышения квалификации позволит улучшить профессиональные навыки сотрудников, снизить количество ошибок и повысить уровень удовлетворённости клиентов качеством обслуживания.

Завершающим этапом исследования стала оценка эффективности разработанных мероприятий и анализ возможностей корректировки стратегии развития на основе полученных результатов. Использование системы ключевых показателей эффективности, инструментов бизнес-аналитики и регулярного

мониторинга результатов позволит своевременно выявлять проблемные области, адаптировать стратегию компании к изменениям рыночной среды и обеспечивать устойчивое развитие сервиса в долгосрочной перспективе.

Таким образом, проведённое исследование и разработанный комплекс мероприятий позволяют сделать вывод о том, что совершенствование клиентского сервиса, внедрение цифровых технологий, развитие партнёрской сети и повышение эффективности внутренних процессов являются важнейшими условиями укрепления конкурентных позиций сервиса ООО «Яндекс.Еда» и обеспечения его дальнейшего устойчивого развития в условиях современной цифровой экономики.