

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ КОМПАНІЇ
В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ (на прикладі
компанії GLOVO)»

Виконав: студент 4 курсу, групи П-41
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Якутенка В. А.

Керівник: д.е.н., проф. Ганна КОЛОМІЄЦЬ

Рецензент: к.е.н., доц. Ольга МЕЛЕНЦОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри



Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

підпис
“28” вересня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ЯКУТЕНКО ВЛАДИСЛАВ АНДРІЙОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Підвищення конкурентоспроможності ІТ компанії в умовах цифрової трансформації економіки (на прикладі компанії GLOVO)»

2. Керівник роботи: Коломієць Ганна Миколаєвна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 12 березня 2024 року № 4501-5/637

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

Теоретичні основи дослідження підвищення конкурентоспроможності ІТ компанії в умовах цифрової трансформації економіки:

- цифрова трансформація економіки як драйвер розвитку конкурентоспроможності бізнесу.
- конкурентоспроможність ІТ компанії: зміст, чинники підвищення.

Конкурентоспроможність ІТ компаній на ринку послуг доставки:

- основні властивості сучасного ринку ІТ послуг з доставки.
- конкурентоспроможність компанії GLOVO: стан та напрями зростання.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Студент



підпис

Владислав ЯКУТЕНКО
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Ганна КОЛОМІСЦЬ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	7
1.1. Цифрова трансформація економіки як драйвер розвитку конкурунтоспроможності бізнесу.....	7
1.2. Конкурунтоспроможність ІТ компанії: зміст, чинники підвищення.....	16
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1	30
РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ПОСЛУГ ДОСТАВКИ.....	32
2.1. Основні властивості сучасного ринку ІТ послуг з доставки	32
2.2. Конкурунтоспроможність компанії GLOVO: стан та напрями зростання	45
ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2	64
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

У сучасній динамічній економіці, де цифрова трансформація впливає на всі сфери бізнесу, питання конкурентоспроможності для компаній стає надзвичайно актуальним. Цифрова трансформація відкриває безліч нових можливостей, але також створює серйозні виклики. Компанії, які вміють адаптуватися до цих змін та ефективно використовувати цифрові технології, мають шанси підвищити свою конкурентоспроможність та здобути провідні позиції на ринку.

Зростання конкуренції в IT-галузі, як і в будь-якому іншому секторі, вимагає від компаній не лише технічної експертизи, але й стратегічного підходу до ведення бізнесу. Уміння вчасно реагувати на зміни, швидко впроваджувати інновації та розробляти ефективні стратегії маркетингу та продажів стає ключовими факторами успіху. Крім того, залучення та збереження талановитих IT-фахівців, які є двигуном розвитку компанії, також має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає конкурентоспроможність компаній.

Предметом дослідження є підвищення конкурентоспроможності IT-компаній.

Мета кваліфікаційної роботи – запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності компанії Glovo в умовах цифрової трансформації на основі узагальнення теорій конкурентоспроможності та методів її забезпечення.

Завдання, які будуть виконані для досягнення поставленої мети:

- обґрунтувати, що цифровізація є драйвером розвитку конкурентоспроможності;

- розкрити зміст конкурентоспроможності ІТ-компаній і чинники її підвищення;
- виокремити головні властивості конкурентоспроможності сучасного ринку ІТ-послуг з доставки;
- визначити напрями підвищення конкурентоспроможності ІТ-компанії Glovo.

Мета та завдання зумовили застосування загальнонаукових та спеціальних методів дослідження.

Методи теоретичного узагальнення застосовувалися для визначення змісту поняття «цифрової економіки», як драйвера конкурентоспроможності. Логіко-історичний метод став інструментом виділення етапів еволюції конкурентоспроможності в цифровій економіці. Системно структурний метод використано для ідентифікації складових конкурентоспроможності. Для виокремлення напрямів підвищення конкурентоспроможності ІТ компанії Glovo проведено SWOT аналіз, що містить визначено портрет клієнтів, конкурентний аналіз.

Практичне значення роботи полягає в, по-перше, наданні рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності компанії Glovo, а, по-друге, створенні плану роботи, яка може бути проведена відносно будь-якого іншого підприємства.

Інформаційною базою дослідження були дані науково-дослідних установ, міжнародних організацій і державної служби статистики України. Теоретичною основою і методологічною базою дослідження були фундаментальні положення щодо цифрової трансформації; конкурентоспроможності, сучасних методів її підвищення.

Кваліфікаційна робота складається з таких структурних елементів: вступ; два розділи – теоретичний та практичний, кожний з яких містить по два підрозділи та висновку; загальний висновок; використані джерела. В роботі було представлено 4 таблиці та 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Цифрова трансформація економіки як драйвер розвитку конкурентоспроможності бізнесу

Цифрова трансформація економіки – це масштабний процес переходу до нового типу економіки, заснованого на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Цей процес охоплює всі сфери життя суспільства, включаючи бізнес, державне управління, освіту, охорону здоров'я та інші. [1]

Цифрова трансформація економіки веде до значних змін у конкурентному середовищі. З'являються нові бізнес-моделі, нові продукти та послуги, нові канали дистрибуції. Традиційні компанії, які не йдуть в ногу з часом, ризикують втратити свою конкурентоспроможність і випасти з ринку. [1]

Концепція цифрової економіки була вперше сформульована бізнес-аналітиком Доном Тапскоттом, який досліджував зміни у підприємстві під впливом змін у технологіях. Саме Дон Тапскотт зробив значний внесок у пояснення зв'язку між технологічними змінами та веденням бізнесу. Він на численних прикладах продемонстрував, як поєднання "технологій та бізнесу" поступово трансформується в "цифровий бізнес". [1]

Після публікації книги Д. Тапскотта "Цифрова економіка. Обіцянка та небезпека в епоху мережевого інтелекту" (1994) з'явилося таке визначення: Цифрова економіка — це економічна діяльність, заснована на обізнаності з мережами та опорі на віртуальні технології, яка відрізняється від традиційної економіки. У цій книзі автор описує ключові характеристики нового суспільства:

- орієнтація на знання;
- цифрова форма представлення об'єктів;

- віртуалізація виробництва;
- інноваційна природа технологічних процесів;
- інтеграція та конвергенція систем усіх рівнів;
- усунення посередників і спрощення ланцюжка "виробник – споживач";
- динамізм і глобалізація комунікацій. [2]

Д. Тапскотт виділив п'ять базових елементів, на яких функціонує і розвивається цифрове суспільство:

- "Ефективна особистість" – особа, яка має сучасний комп'ютер, підключений до глобальної мережі Інтернет;
- "Високопродуктивний колектив" – робочі групи співробітників, які використовують цифрові технології для виконання завдань;
- "Інтегроване підприємство" – це компанія, в якій усі бізнес-процеси організовані в цифровому інформаційному середовищі;
- "Розширене підприємство" – це компанія з розгалуженою мережею відділень, об'єднаних розподіленою комп'ютерною мережею;
- "Ділова активність у міжмережевому середовищі" – глобальна цифрова взаємодія. [2]

Існує дуже багато досліджень на тему визначення та класифікації поняття «цифрової трансформації», але всі спеціалісти роблять висновок, що це процес активного переладнання економіки через зростаючу популярність гаджетів та діджиталізацію суспільства.

У сучасному світі цифрова трансформація є не просто модним словом, а й невідворотною реальністю. Вона зачіпає всі сфери життя, від бізнесу та економіки до освіти та особистого життя. Розуміння рушійних драйверів цифрової трансформації має вирішальне значення для успіху в цьому новому світі, вони дають нам уявлення про те, чому відбуваються зміни, як вони

впливають на нас та як ми можемо до них адаптуватися. Є три ключові фактори: технології, споживачі та конкуренція. [3]

Стрімкий розвиток технологій, таких як хмарні обчислення, штучний інтелект, мобільні пристрої та інтернет речі, робить цифрову трансформацію не лише можливою, а й економічно вигідною. Ці технології дають можливість автоматизувати рутинні завдання, збирати та аналізувати дані, а також створювати нові продукти й послуги. Зміна поведінки та очікувань споживачів також стимулює цифрову трансформацію. Люди все більше очікують безперебійного та персоналізованого досвіду, доступного 24/7. Це змушує компанії переосмислювати свої канали зв'язку з клієнтами, а також способи ведення бізнесу. У світі, де нові гравці з'являються постійно, а доступ до інформації та технологій стає все доступнішим, традиційним компаніям стає все складніше конкурувати без цифрової трансформації. Ті, хто не йде в ногу з часом, ризикують втратити своїх клієнтів і опинитися на узбіччі економіки. [3]

Цифрова економіка значно змінює правила гри на сучасному ринку, зумовлюючи нові підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Важливою складовою цих змін є еволюція бізнес-процесів, що включає цифровізацію, комерціалізацію ІТ продуктів та формування галузі ІТ виробництва ІТ продуктів, як це відображено на рисунку 1.

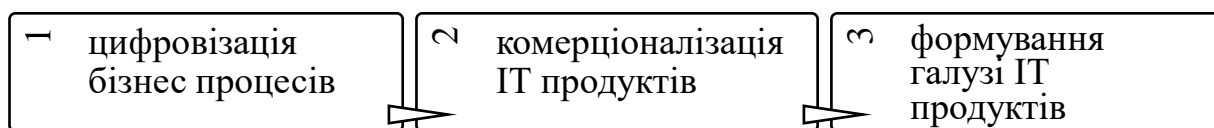


Рис. 1.1. – Еволюція конкурентоспроможності в цифровій економіці

Джерело: складено автором

1. цифровізація бізнес процесів як засіб підвищення конкурентоспроможності;
2. формування попиту і пропозиції на спеціалізовані ІТ продукти як засоби конкурентоспроможності;

3. виокремлення галузі виробництва ІТ продуктів і розвиток конкуренції між бізнесами в ній.

Окрім цих трьох основних драйверів, існують й інші фактори, які можуть впливати на цифрову трансформацію. Це може бути політика держави, регуляторні норми, економічні умови, а також культура та цінності всередині компанії. [3]

Важливість цих драйверів важко переоцінити. Вони не просто стимулюють цифрову трансформацію, а й визначають її характер. Компанії, які розуміють ці фактори та вміло їх використовують, зможуть не лише вижити, а й процвітати в новому цифровому світі. Також треба пам'ятати, що цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій. Це комплексна зміна, яка зачіпає всі аспекти діяльності компанії. Для того, щоб бути успішною, цифрова трансформація потребує чіткої стратегії, залучення всіх членів команди, а також готовності до змін.

Для того, щоб об'єктивно порівнювати рівень розвитку окремих країн, їх успіхи та ефективність систем управління, потрібно використовувати статистичні показники та індекси, які наглядно продемонструють відносний рівень розвитку суб'єктів оцінювання.

Для того, щоб зрозуміти, на якому етапі готовності до цифрової трансформації знаходиться країна, вченими був розроблений спеціальний індекс – індекс мережевої готовності, або в зарубіжних джерелах Network Readiness Index. Цей інструмент демонструє здатність країни ефективно користуватися інформаційно-комунікаційними технологіями, для розрахунку використовуються різні показники, серед яких такі: ступінь доступу населення до Інтернету, рівень технологічного розвитку, інноваційність, системи навчання в закладах освіти тощо. [32]

Головним компонентом індексу є доступ до мережі Інтернет та інформаційних технологій. Він включає в себе якість та швидкість інтернет-з'єднання, покриття мобільного зв'язку та доступність пристроїв, які можуть виконувати багато електронно-обчислювальних функцій одночасно. Також при

розрахунку індексу розглядається інноваційна активність країни та відносна кількість інвестицій в дослідження й розвиток нових технологій. Інструмент допомагає виявити сильні та слабкі сторони країн у цьому аспекті, що дозволяє розробляти ефективні стратегії для розвитку цифрової інфраструктури та інформаційного суспільства. [31]

Нижче буде надано таблицю з рейтингом ключових країн світу, щоб можна було побачити положення України відносно інших. Сортування відбувається за балами, які присвоюються кожній державі. Також зазначено рівень доходу країни, градація відбувається за такими рівнями: низький дохід, нижче середнього, вище середнього та високий дохід.

Таблиця 1.1 – рейтинг країн за індексом мережевої готовності 2023

Ранг	Країна	Рівень доходу країни
1	США	Високий
2	Сінгапур	Високий
3	Фінляндія	Високий
4	Нідерланди	Високий
5	Швеція	Високий
6	Швейцарія	Високий
7	Республіка Корея	Високий
8	Данія	Високий
9	Німеччина	Високий
10	Велика Британія	Високий
20	Китай	Вище середнього
43	Україна	Нижче середнього
46	Катар	Високий
47	Туреччина	Вище середнього

Джерело: узагальнено автором на основі статистичних даних, наданих у звіті «Індекс мережевої готовності 2023» [28]

Сьогодні Україна займає 43 місце у всесвітньому рейтингу та являється єдиною країною, що входить до топ-50 з доходом нижче середнього, наступною є В'єтнам, який займає 56 місце. Для об'єктивності треба звернути увагу, що Україна знаходилася півтора роки в стані повномасштабної війни на момент складання рейтингу, але це зовсім не вплинуло на темпи розвитку в цій сфері. У 2021 році ми займали 53 місце, у 2022 – 50. [28–30]

Отже, країни, в яких доступність інформаційних технологій вище та які чимало інвестують у розвиток нових технологій, зазвичай мають конкурентні переваги у глобальному цифровому середовищі та знаходяться вище в рейтингу готовності до цифрової трансформації. Також, на прикладі України можна зрозуміти що не тільки наявність в державі великої кількості грошей несе за собою позитивний результат, але й наполегливість та бажання населення розвиватися в інформаційному напрямку.

Існує ще один показник, розроблений Cedefop, який використовується для оцінки ефективності функціонування систем навичок населення в країнах Європейського Союзу, він називається ESI (European Skill Index). Метод являє собою визначення найвищих досягнень країни за 7 років, та масштабування цих показників до 100%. Потім кожен рік збирається нові показники та порівнюються з «найкращими», цей інструмент дозволяє побачити, наскільки ефективно здійснюється керування державою на відносному рівні. [33]

Індекс складається з трьох основних напрямків, які вимірюють різні аспекти показника: розвиток умінь і навичок, їх активація та відповідність. Беруться дані кожного напрямку, та проводиться їх усереднення, після чого формується загальне значення показника для кожної країни. Максимальною оцінкою є 100 балів, мінімальною – 0, чим більше балів, тим краще та тим вище учасник буде знаходитися в рейтингу. На приклад, якщо країна набрала 80 балів, то це означає, що в цьому році вона досягла 80% показників відносно свого найпродуктивнішого року, та ще є 20% для можливого розвитку. Статистика по Європейському Союзу за 2024 рік наведена в таблиці. [33]

Таблиця 1.2 – рейтинг країн ЄС за індексом ESI

№	Країна	Значення	№	Країна	Значення
1	Чехія	70.3668	17	Норвегія	59.411
2	Швеція	67.3489	18	Латвія	58.6517
3	Данія	66.7149	19	Словаччина	55.4234
4	Фінляндія	66.6006	20	Литва	54.3957
5	Ісландія	65.6901	21	Бельгія	50.4547
6	Словенія	65.3166	22	Ірландія	47.7568

Продовження таблиці 1.2.

7	Естонія	64.7601	23	Франція	46.4104
8	Люксембург	63.9022	24	Португалія	45.3426
9	Польща	63.664	25	Велика Британія	42.2465
10	Мальта	63.3367	26	Болгарія	40.9842
11	Нідерланди	63.0089	27	Кіпр	39.0579
12	Швейцарія	62.2708	28	Румунія	32.8078
13	Угорщина	62.1447	29	Греція	28.0696
14	Хорватія	61.8252	30	Італія	26.034
15	Австрія	59.978	31	Іспанія	24.1854
16	Німеччина	59.9349			

Джерело: офіційний портал ESI (European Skill Index) [33]

Індекс також розраховується для таких країн не членів Європейського Союзу: Швейцарії, Норвегії, Ісландії та Великої Британії – це робиться через географічну приналежність до регіону та близькість менталітету, але, на жаль, поки що для України такий індекс не розраховується.

Отже, індикатор є дуже важливим в сьогоденній реальності трансформації: багато країн Європи вже досягли економічного успіху, населення це розуміє, та це негативно впливає на темпи розвитку, а в період трансформації економіки та мислення людей в цілому дуже важливо не відставати від сусідів, про що якраз нагадує такий інструмент як ESI.

Вважаючи, що Україна знаходиться в стані повномасштабної війни, на думку автора, важливо розібратися та розуміти, як відбувається цифрова трансформація за таких обставин, та чи є цей процес вартим уваги.

Повномасштабна війна, яку Росія розв'язала проти України, стала не лише трагедією для українського народу, але й каталізатором для пришвидшення цифрової трансформації економіки. В умовах руйнування інфраструктури, переміщення людей та обмеження доступу до традиційних каналів збуту, український бізнес та держава змушені були за короткий час адаптуватися до нових реалій та активно використовувати цифрові технології.

У воєнний час цифрова трансформація української економіки зосереджена на декількох ключових напрямках. Багато українських компаній

змушені були перевести свою діяльність в онлайн, щоб продовжувати працювати та обслуговувати клієнтів. Це стосується як торгівлі та надання послуг, так і роботи держорганів та освітніх закладів.

Зростання популярності онлайн-шопінгу стало одним із головних наслідків війни. Українці все частіше купують товари та послуги в інтернеті, що стимулює розвиток e-commerce платформ (продаж товарів або надання послуг через інтернет) та логістичних компаній. Також люди почали набагато активніше використовувати безготівкові платежі. Перехід на безготівкові розрахунки став не лише зручнішим, але й більш безпечним способом оплати товарів та послуг. Війна прискорила цей процес, зробивши використання карток та електронних гаманців нормою для багатьох українців. [34]

Державні органи України активно впроваджують цифрові послуги, щоб зробити доступ до них більш зручним та швидким для громадян. Це стосується таких сфер, як отримання документів, реєстрація бізнесу, оплата податків та інші. Цим займається Міністерство цифрової трансформації України, яке ще активніше почало розвивати додаток «Дія». Український ІТ-сектор став одним із ключових драйверів економіки під час війни. ІТ-компанії активно допомагають українському бізнесу та державі в цифровій трансформації, а також розробляють нові продукти та послуги, які допомагають людям жити та працювати в умовах війни. [34]

Тим не менш, цифрова трансформація України стикається з низкою серйозних перешкод, які ускладнюють та уповільнюють цей процес. По-перше, в умовах війни ресурси, які могли б бути спрямовані на цифровізацію, використовуються на інші, більш пріоритетні потреби. По-друге, в деяких регіонах України, особливо у сільській місцевості, навіть до повномасштабного вторгнення були проблеми з доступом до високошвидкісного інтернету та інших цифрових послуг, а після дворічних обстрілів чи навіть знаходження ворога на певних територіях, можливість розвивати цифрові технології встала на тривалу паузу. По-третє, багато українців не мають навичок, необхідних для використання цифрових

технологій, що ускладнює їм доступ до онлайн-послуг та тим самим сповільнює процес цифрової трансформації цілком.

Треба зазначити, що найвагомішою перешкодою в розвитку цифрових технологій стали постійні вимкнення електроенергії. Ця проблема, спричинена атаками Росії по енергетичній інфраструктурі України призводить до перебоїв у роботі дата-центрів, телекомунікаційних мереж та інших критично важливих компонентів цифрової інфраструктури. [35]

Можна подумати, що недоступність онлайн сервісів та послуг для мільйонів українців, що спричинено перебоями з електропостачанням та інтернетом, є найбільшою проблемою на шляху цифровізації, але це не зовсім так. Дійсно, це є серйозною перешкодою, але насправді найбільшою загрозою є перебої в роботі систем кіберзахисту, що робить усі бази даних та сервіси вразливими до кібератак, що не є рідкістю в усіх сучасних війнах.

Цифрова трансформація української економіки має не лише короткострокове, але й довгострокове значення. Вона може допомогти Україні відновити економіку після війни, стимулюватиме економічне зростання та буде вагомим фактором для створення нових робочих місць. Також перехід на цифрові технології зробить українські компанії більш конкурентоспроможними на світовому ринку.

Отже, незважаючи на значний прогрес, який був досягнутий у сфері цифрової трансформації української економіки, залишається багато викликів, які потрібно вирішити. Це стосується, зокрема, доступу до високошвидкісного інтернету, кібербезпеки та кіберграмотності населення. Також важливо зазначити, що цифрова трансформація не є панацеєю від усіх проблем. Вона є лише інструментом, який може допомогти Україні досягти своїх цілей. Важливо використовувати цей інструмент мудро, щоб він приніс максимальну користь українському народу. Тим не менш, перспективи для розвитку цифрової трансформації України є дуже позитивними. Війна прискорила цей процес і створила сприятливі умови для його подальшого розвитку. Завдяки активній підтримці держави, бізнесу та громадянського суспільства Україна

може стати лідером у сфері цифрової трансформації не лише в регіоні, але й у світі.

1.2. Конкурентоспроможність ІТ компанії: зміст, чинники підвищення.

В сучасному світі, де технології розвиваються стрімкими темпами, конкурентоспроможність ІТ-компаній стає ключовим фактором успіху. Здатність ефективно функціонувати та досягати успіху в конкурентному середовищі визначає не лише стійкість та прибутковість ІТ-компаній, але й їхню здатність впливати на життя людей та змінювати світ на краще.

Ми розглянемо концепцію конкурентоспроможності ІТ-компаній, спробуємо зрозуміти ключові фактори, що впливають на неї, а також стратегії та практики, які ІТ-компанії можуть використовувати для підвищення своєї конкурентоздатності.

Для того, щоб досконально розібратися в темі підвищення конкурентоспроможності ІТ компаній, перш за все необхідно зрозуміти саме поняття конкурентоспроможності підприємства та визначити, які чинники та фактори впливають на неї в цілому.

Існує з десяток різних визначень поняття «конкурентоспроможність», але всі вони мають одну суть: це здатність підприємства вести свою діяльність з позитивною рентабельністю та мати змогу ефективно розпоряджатися матеріальними та нематеріальними ресурсами в умовах конкурентного ринку.

[6]

Для того, щоб мати змогу впливати на конкурентоспроможність компанії, треба визначити фактори, які мають вагомий вплив на значення цього показника. Перш за все, фактори поділяються на внутрішні та зовнішні, якщо розглядати питання в контексті безпосередньої залежності від підприємства.

До зовнішніх факторів можна віднести економічні обставини в країні, соціально-політичний настрій суспільства, стан міжнародних економічних відносин, наявність певних природних перешкод та, звісно, кількість, якщо не повна відсутність, прямих конкурентів в галузі. Внутрішні фактори відрізняються від зовнішніх тим, що керівництво компанії може безпосередньо на них вплинути – наприклад, купити нове обладнання, підвищити кваліфікацію працівників, домовитися про кращі умовини з постачальниками чи докласти більше зусиль в маркетинговому напрямку тощо. До таких чинників відносяться: інноваційність технологій виробництва, система та методи управління персоналом, прогнозування та статистична робота певних відділів, відношення до споживача та здатність задовільнити його потреби, а також якість продукції, яку підприємство надає на ринок. [5, 8]

Розібравшись в сутності поняття «конкурентоспроможність» та виділивши основні фактори впливу на неї можна перейти до визначення способів та напрямків підвищення значення цього показника.

По перше, зрозуміємо, як розраховується сам показник. Існує декілька методів розрахунку конкурентоспроможності підприємства, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Три найпоширеніших – це якісний аналіз, метод аналізу конкурентів та метод коефіцієнтів.

Перш за все, для розрахунку конкурентоспроможності необхідно правильно виділити цільовий ринок. Це дозволяє більш точно оцінити потреби та вимоги споживачів, а також адаптувати стратегію бізнесу до умов конкретного сегмента ринку. Потім на цьому ринку потрібно визначити споживчі цінності, що може бути досягнуто завдяки складанню портрету споживача. Очікування клієнтів є ключовим фактором для створення конкурентоспроможних продуктів і послуг, які відповідають потребам ринку.

Після того, як були досягнені вище описані цілі, можна переходити саме до підвищення ефективності виробництва, що буде включати оптимізацію управління внутрішніми процесами, такими як менеджмент ресурсів,

поліпшення координації та контролю над виробничими процесами та впровадження сучасних технологій. Схема якісного аналізу зображена на рисунку 1.2.

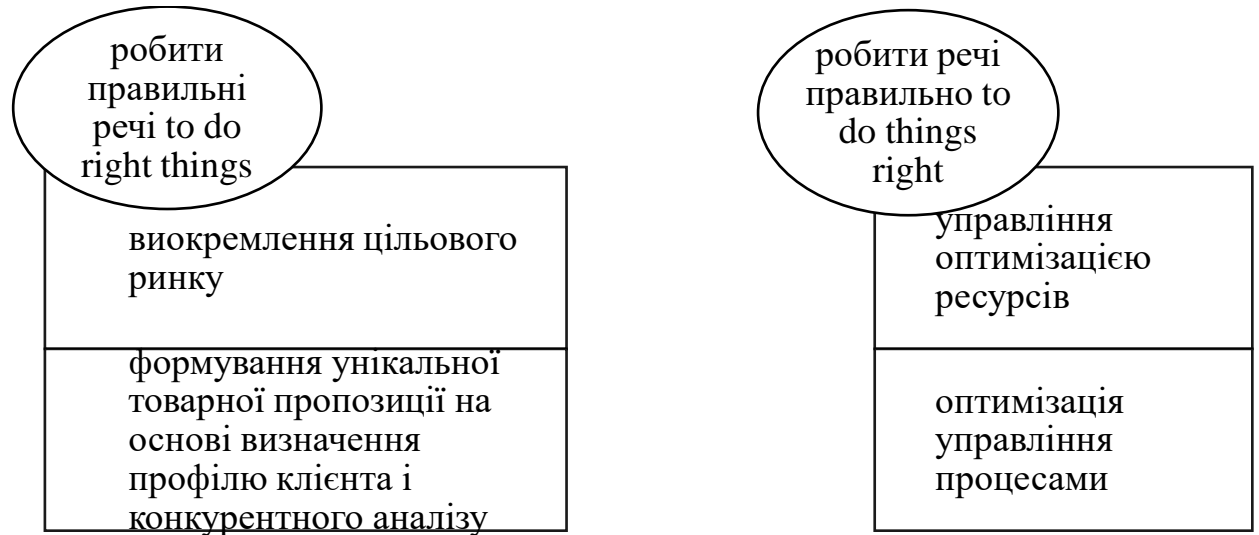


Рис. 1.2. – Складові якісного аналізу конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Метод аналізу конкурентів передбачає порівняння показників підприємства з показниками його основних конкурентів. Це можна зробити за допомогою таких інструментів, як:

- SWOT аналіз, під час проведення якого визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, а також його можливості та загрози; [37]
- карти позиціонування, які графічно відображають, як споживачі відносяться до компанії та його положення на ринку порівняно з конкурентами. [38]

Отже, порівнюючи себе з конкурентами, підприємство може визначити свої сильні та слабкі сторони та вжити заходів для покращення своєї конкурентоспроможності. Важливо також зазначити, що не існує єдиного універсального методу розрахунку конкурентоспроможності компанії. Метод,

який використовується, повинен відповідати цілям та потребам конкретного підприємства.

Метод коефіцієнтів передбачає розрахунок декількох показників, які відображають різні аспекти діяльності підприємства, такі як: [36]

- рентабельність. Це співвідношення чистого прибутку до виручки або інвестованих коштів;
- ефективність використання ресурсів. Це співвідношення обсягу виробництва до використаних ресурсів, таких як праця, матеріали та енергія;
- фінансова стійкість. Це здатність підприємства виконувати свої зобов'язання та генерувати достатньо готівки для фінансування свого зростання;
- якість продукції. Це сприйняття споживачами цінності та корисності продукції підприємства;
- рівень маркетингу. Це здатність підприємства просувати та продавати свою продукцію на цільовому ринку.

Після розрахунку цих показників їм присвоюються коефіцієнти, які відображають їхню відносну важливість для успіху підприємства. Потім показники множаться на свої коефіцієнти та додаються один до одного для отримання загального коефіцієнта конкурентоспроможності. [36]

Підвищення конкурентоспроможності підприємства - це комплексне завдання, яке потребує системного підходу та постійної роботи. Не існує універсального рецепту, адже найефективніші стратегії можуть відрізнятися залежно від галузі, розміру та специфіки діяльності компанії. Проте, можна виділити декілька ключових напрямків, які допоможуть підвищити конкурентоздатність бізнесу: [7]

- продукція та послуги;
- маркетинг;
- збут продукції;

- стратегія ціноутворення;
- операційна діяльність;
- інновації;
- зовнішні фактори.

Починати потрібно з пошуку шляхів підвищення рівня продукції та послуг, що надає компанія. Підприємству необхідно безперервно досліджувати потреби ринку та створювати продукцію, що відповідає цим потребам. Також важливо не боятися вносити зміни до характеристик, дизайну чи функціоналу товарів, щоб вони були більш привабливими для клієнтів саме сьогодні. Можна також запропонувати якісь додаткові послуги, гарантії, сервісне обслуговування тощо, які відрізняють підприємство від конкурентів. Ну і звісно, завжди потрібно прагнути до використання більш якісних матеріалів та дотримуватися високих стандартів виробництва задля забезпечення надійності та довговічності продукції, що виокремить компанію серед конкурентів та матиме позитивний відбиток на шляху її розвитку. [6, 7]

Далі буде розібрано маркетингову діяльність та процес збуту продукції. Почати потрібно з розробки чіткої маркетингової стратегії, яка включає в себе визначення цільової аудиторії, каналів комунікації, унікальної торгової пропозиції, бюджету та методів вимірювання ефективності. Сьогодні існує багато сервісів, які надають можливість просувати свою компанію, тож для досягнення максимального ефекту необхідно використовувати ефективні інструменти маркетингу, такі як SMM-маркетинг (реклама за допомогою соціальних мереж, таких як Instagram, TikTok, YouTube тощо), SEO (являє собою оптимізацію веб-сайту та контенту для кращого підбору в пошукових системах, таких як Google, щоб залучити органічний трафік), платне просування в пошукових системах (виведення веб-сайту компанії на перші позиції на сторінці результатів пошуку) та email-маркетинг, який вже не є таким популярним, тому що майже всі поштові сервіси відсортують такий лист до папки «спам», але це можливо для сповіщення вже існуючих клієнтів,

які самостійно надали згоду на email-розсилку, про майбутні акції чи нові послуги.

Необхідно також активно розвивати дистрибуційну мережу, розширюючи канали збуту, щоб зробити продукцію доступною для максимальної кількості потенціальних клієнтів. Також важливо досягати найбільшої підтримки клієнтів, для цього можна впроваджувати програми лояльності, надавати високий рівень обслуговування та використовувати персоналізований підхід для кожного клієнта, якщо це дозволяє специфіка господарської діяльності. [6, 7]

Один з найважливіших аспектів на сучасному конкурентному ринку – ціноутворення. Сьогодні дуже популярними є сервіси, які збирають інформацію з багатьох онлайн-платформ надання послуг та відсортовують їх по ціні, тому потрібно мати змогу обрати оптимальну ціну для свого товару, не втративши клієнта з одного боку та рентабельність – з іншого. Для цього необхідно почати з конкурентного аналізу цін, тобто дослідити конкурентів, які надають аналогічні послуги. Далі визначається створюється оптимальна цінова стратегія, враховуючи собівартість продукції, її цінність для клієнта, еластичність попиту та стратегічні цілі підприємства. Розумним кроком буде використання гнучкого ціноутворення: пропонувати знижки, акції, проводити сезонні розпродажі тощо. Сьогодні в багатьох супермаркетах чи просто на онлайн-платформах можна спостерігати таку ситуацію, що на велику кількість товарів майже 90% часу присутня знижка, тут є два варіанти: або магазин купив занадто велику кількість товару та не може його збути по ринковій ціні, або це використовується як маркетинговий хід, що змушує клієнтів замислитися про термінову покупку, щоб «встигнути», а компанія в свою чергу на цьому непогано заробляє вже довгий проміжок часу.

Операційна діяльність включає в себе оптимізацію виробничих процесів шляхом впровадження нових технологій та автоматизацію рутинних завдань. Важливо знижувати витрати і підвищувати ефективність для досягнення успіху. Крім того, необхідно вдосконалювати систему управління запасами,

оптимізуючи рівень запасів, щоб уникнути дефіциту або надлишків, і знижувати складські витрати. Для забезпечення відповідності продукції стандартам необхідно впроваджувати системи контролю якості на всіх етапах виробництва. Не менш важливе завдання - ефективне керування персоналом. Мотивація та залучення персоналу, підвищення кваліфікації працівників і створення сприятливого мікроклімату в колективі є ключовими компонентами успішного управління персоналом. [6, 7]

В сучасному світі впровадження інновацій стає невід'ємною частиною успішного бізнесу. Це означає впровадження нових технологій, постійне дослідження та розробка нових продуктів, послуг і методів роботи. Також, використання інноваційних маркетингових інструментів, таких як нові канали комунікації, персоналізований маркетинг і застосування штучного інтелекту, може відкрити нові можливості для залучення клієнтів і розширення ринків та забезпечити конкурентну перевагу. Крім того, створення культури інновацій в організації є важливим аспектом. Це означає заохочувати працівників до генерування нових ідей, створювати сприятливе середовище для втілення цих ідей у життя та підтримку креативності й експериментів. [6, 7]

Серед зовнішніх факторів можна виділити співпрацю з партнерами – налагодження взаємовідносин з іншими компаніями для спільного розвитку та досягнення спільних цілей. До інших факторів можна віднести використання державних програм підтримки, таких як фінансова допомога та субсидії для бізнесу, що може сприяти розвитку бізнесу при вдалому підході. Також важливо захищати інтелектуальну власність шляхом реєстрації патентів, авторських прав та торгових марок – не встигнеш кліпнути оком, а хтось інший вже продає вашу ідею під своїм іменем. Це захистить оригінальні продукти та інновації та забезпечить більшу стійкість на конкурентному ринку. [6]

Отже, підвищення конкурентоспроможності - це постійний процес, який потребує постійних зусиль та інвестицій. Необхідно регулярно аналізувати свою діяльність, відстежувати зміни на ринку та вносити корективи до стратегії. Не існує універсального рецепту в теперішньому мінливому світі, не

потрібно боятися вносити корективи до методів ведення господарської діяльності, якщо з'являється щось більш інноваційне, актуальне та ефективне.

Зрозумівши поняття «конкурентоспроможність» в цілому та виділивши фактори впливу, можна переходити до визначення специфіки цього поняття саме в контексті ІТ-компаній з доставки.

У світі, де технології розвиваються стрімко, поняття "конкурентоспроможність" набуває особливого значення для ІТ-компаній, зокрема, для тих, що займаються доставкою. На відміну від загальних принципів конкурентоспроможності, які застосовуються до будь-якого підприємства, ІТ-компанії з доставки мають ряд особливих характеристик, що впливають на їхню стійкість та успіх на ринку.

Розуміння потреб клієнтів та персоналізація є важливим аспектом для ефективної роботи будь-якої компанії доставки. Один із способів досягнення цього полягає в аналізі даних про замовлення. Це включає збір та аналіз інформації про клієнта, наприклад, історію покупок, місцезнаходження, час, в який найчастіше робляться замовлення, пріоритетні товари та інші деталі. Використання машинного навчання та штучного інтелекту допомагає виявити закономірності в поведінці та сегментувати клієнтів на основі схожих характеристик, що допоможе ефективніше використовувати виробничі потужності, наприклад, виявити час-пік для кожного району міста та перерозподіляти кур'єрів відносно завантаженості.

Дуже часто клієнти роблять однотипні замовлення в онлайн-супермаркетах та службах доставки. Тож ефективним рішенням буде наперед збирати замовлення в моменти малого навантаження, щоб в час-пік або вже відправити готове замовлення, або просто його доукомплектувати. Але в цьому випадку треба прорахувати, що ефективніше, можливо, відсутність вільного місця на складі ще більше сповільнить процеси.

Щоб надати клієнтам персоналізовані послуги, важливо пропонувати їм індивідуальні рекомендації. Це може бути досягнуто шляхом аналізу їхніх даних за допомогою певних алгоритмів та систем штучного інтелекту.

Динамічні рекомендації, що оновлюються в режимі реального часу на основі поведінки клієнтів, дозволяють забезпечити більш ефективне спілкування з ними.

Крім того, персоналізовані знижки та акції можуть бути запропоновані клієнтам на основі їхньої історії покупок, що стимулюватиме їх до повторного придбання та підвищить лояльність. Також, треба використовувати програми лояльності для мотивації клієнтів користуватися сервісом чи здійснювати покупки, це вигідно обом сторонам, клієнт – отримує знижку, а компанія отримує хоч і трошки менший, але прибуток.

У забезпеченні зручних способів оплати та доставки також важлива персоналізація. Широкий спектр способів оплати та можливість вибору зручного для клієнта часу та місця доставки дозволяє підвищити задоволеність клієнтів та зробити процес покупок більш комфортним.

Щодо швидкості та надійності доставки. Розгалужена мережа кур'єрів та оптимізація маршрутів з використанням програмного забезпечення, що, наприклад, аналізує інформацію про затори, ремонтні роботи чи перекриті дороги, та пропонує найкращий маршрут також допомагає забезпечити ефективну доставку. Система оцінки кур'єрів та можливість відстеження замовлень в режимі реального часу також сприяють підвищенню якості послуг.

Забезпечення якості та збереження товарів є ключовими аспектами в ефективному функціонуванні підприємства з доставки. Один із методів досягнення цього полягає у співпраці з надійними партнерами, такими як ресторани та магазини, які відомі своєю високою якістю продукції та послуг, такими, що регулярно проходять перевірки якості тощо. Можливо, навіть є правильним не здійснювати доставку з неперевірених закладів, тому що це може набагато більше негативно вплинути на імідж доставки, а не самого закладу: ресторану, кафе, кав'ярні тощо.

Для забезпечення якості зберігання та транспортування товарів необхідно розробити чіткі правила та процедури. Це включає в себе навчання

персоналу належним чином поводитися з різними типами товарів, зокрема продуктами харчування, які швидко псуються, якщо компанія надає послуги онлайн-супермаркету.

Для збереження свіжості та якості продуктів кур'єрів, звісно, потрібно забезпечити термосумками або контейнерами з можливістю регулювати температуру, але сьогодні це не може бути новиною, абсолютно всі доставки використовують це. Також сьогодні є актуальним використання екологічно безпечних пакувальних матеріалів, це суттєво зміцнить позиції компанії на ринку.

Повернемося до моменту комунікації з клієнтом. Щоб забезпечити зручність та простоту замовлення, важливо надати покупцю простий доступ мобільного додатку та веб-сайту, до функцій пошуку товарів та системи збереження покупок, що сподобалися. Крім того, для ефективної комунікації з клієнтами необхідно надати можливість швидко звернутися до служби підтримки, щоб оперативно вирішити будь-які виниклі проблеми. Важливо дати можливість людям поставити питання, наприклад, англійською мовою. Також треба прозоро ознайомити клієнта з політикою конфіденційності та тримати відкритою для всіх секцію залишення коментарів та відгуків.

Використання сучасних технологій у сфері доставки товарів може значно покращити якість обслуговування та забезпечити задоволення клієнтів. Однією з інноваційних технологій, яка може бути застосована, є можливість оплати криптовалютою. Не секрет, що сьогодні багато країн, в тому числі й Україна, йде до легалізації криптовалюти та признання її методом оплати. Тож, як тільки таке рішення буде прийнято, та це стане законним, буде дуже важливо додати такий метод оплати.

Використання технології доповненої реальності стає все більш популярним. Вже є приклади компаній, які дозволяють «прогулятися» своїм магазином не виходячи з дому, людина просто відкриває додаток або веб-сайт та пересувається між прилавками, як у відеогрі. Прикладами таких компаній є Tommy Hilfiger, Burberry та ще деякі. [9] Це було б дуже інноваційною

технологією, яку можна використовувати для залучення більшої кількості нових клієнтів.

У зв'язку зі зростанням кількості кіберзагроз та необхідністю захисту конфіденційності даних клієнтів, важливо використовувати шифрування даних та регулярно проводити тести на проникнення для виявлення вразливостей. Крім того, навчання співробітників правилам кібербезпеки є необхідним кроком для запобігання можливим кібератакам, тому що в більшості випадків, зловмисне програмне забезпечення проникає до внутрішніх систем компанії не через добре написаний вірус, а через необізнаність та невміння працівників безпечно користуватися комп'ютером. [10]

Завдяки цим факторам, компанії з доставки можуть отримати значну конкурентну перевагу на ринку та запропонувати клієнтам зручний, швидкий та надійний спосіб отримати необхідні товари.

Існує декілька причин, чому вивчення конкурентоспроможності ІТ-компаній є важливим, їх можна класифікувати за бенефіціаром позитивного результату: для самих ІТ-компаній, для інвесторів, для державних органів, для науковців та дослідників.

Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність, дає можливість ІТ-компаніям оптимізувати стратегію розвитку, розподіл ресурсів та інвестицій. Наприклад, визначивши свої сильні та слабкі сторони, компанія може зосередитися на розвитку перших та компенсувати другі. Також вивчення кращих практик конкурентів та аналіз власних внутрішніх процесів дозволяє ІТ-компаніям визначити та усунути неефективності, що веде до кращого використання ресурсів, зниження витрат та підвищення продуктивності. [4]

Сьогодні конкурентоздатні ІТ-компанії постійно впроваджують інновації, щоб розвиватися та залишатися попереду конкурентів. Тому їм дуже важливо вивчати ринкові тренди, потреби клієнтів та нові технології для того,

щоб генерувати свіжі ідеї та створювати актуальні та рентабельні продукти й послуги.

Інвесторам, які розглядають можливість вкласти гроші в ІТ-компанію, потрібно проаналізувати її конкурентоспроможність, щоб оцінити потенціал зростання, прибутковість, ризики тощо. Це потрібно для того, щоб приймати обґрунтовані інвестиційні рішення та мінімізувати ризики втрати коштів. З точки зору порівняння конкурентоспроможності різних ІТ-компаній дає інвесторам можливість вибрати найбільш перспективні з них для вкладення коштів.

Для інвесторів та фондів важливо мати змогу прогнозувати на декілька років вперед, щоб ефективно заробляти гроші на своїй діяльності, а вивчення факторів, що впливають на конкурентоспроможність, дає можливість інвесторам розуміти майбутні тенденції розвитку ІТ-сектору та вибирати компанії, які мають шанси на успіх. Тим паче, це дуже актуально в сьогоденному мінливому середовищі зміни трендів та заохочень суспільства.

Ще одна дуже вагома зацікавлена сторона – це державні органи, тому що в сучасному світі ІТ-сектор відіграє все більш значущу роль, впливаючи на всі аспекти життя суспільства. Зростання ІТ-сектору стимулює економічне зростання, створюючи нові робочі місця, стимулюючи інновації та загалом роблячи країну більш конкурентоздатною на світовому ринку. Завдяки ІТ-компаніям з'являються інноваційні продукти та послуги, роблячи країну привабливою для інвестицій та туризму. Розвиток ІТ-сектору веде до покращення якості життя людей в цілому: ІТ-технології використовуються в освіті, охороні здоров'я, транспорті, державному управлінні тощо, роблячи життя людей більш комфортним та ефективним. Це відкриває нові можливості для розвитку навичок, створення нових бізнес-моделей та зміцнення демократії завдяки більшій прозорості та підзвітності влади.

Зрозумівши, чому для держави важливий ІТ-сектор, розберемо шляхи сприяння влади на розвиток інформаційних технологій в країні. Найпростіше

– це створення сприятливого регуляторного середовища, а також інвестиції в освіту та підготовку кадрів. Також влада повинна підтримувати дослідження та розробки, використовуючи їх у власній роботі, що дуже сильно мотивуватиме окремих спеціалістів ще більше самовдосконалюватися, щоб потрапити до, наприклад, групи розробників додатка «Дія».

Держава може стимулювати розвиток ІТ-технологій шляхом залучення іноземних фахівців. Це дозволить підвищити кваліфікацію українських спеціалістів завдяки обміну досвідом та знаннями. Однак важливо зазначити, що Україна володіє значним потенціалом власних ІТ-фахівців, багато з яких мають високий рівень кваліфікації та досвіду роботи. Їх знання та навички можуть бути корисними не лише для розвитку українського ІТ-сектору, але й для закордонних компаній та організацій, що підвищиться конкурентоспроможність України на світовому ринку праці.

Остання категорія бенефіціарів вивчення конкурентоспроможності ІТ компаній – це наукові фахівці та дослідники. Дослідження конкурентоспроможності ІТ-компаній допомагає науковцям та дослідникам краще зрозуміти, як ІТ-компанії працюють, як вони досягають успіху та як вони реагують на зміни в технологіях та ринкових умовах. Це знання може бути використано для розробки нових теорій та моделей, які допоможуть пояснити та передбачити поведінку ІТ-компаній.

Також дослідники можуть використовувати свої знання про фактори, що впливають на конкурентоспроможність ІТ-компаній, щоб розробити нові методи оцінки конкурентоспроможності цих компаній. Це може бути корисно для інвесторів, державних органів та самих ІТ-компаній. Ну і звісно, наукові фахівці, тісно познайомившись з факторами конкурентоспроможності ІТ компаній, зрозумівши, що саме є необхідним сьогодні на ринку праці, можуть створювати ефективні програми підготовки кадрів.

Отже, в цілому, вивчення конкурентоспроможності ІТ-компаній є важливим, оскільки воно допомагає різним зацікавленим сторонам приймати більш обґрунтовані рішення та сприяє розвитку ІТ-сектору, який є рушієм

економічного зростання та інновацій в економіці, яка знаходиться в стані цифрової трансформації.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 1

В 1 розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто сутність концепції «цифрова трансформація економіка», це процес активного переладнання економіки через зростаючу популярність гаджетів та діджиталізацію суспільства. Також були розібрані основні драйвери, вплив на які визначає активність процесу переходу економіки в новий стан.

Були використані міжнародні системи оцінки для визначення поточної та вірогідної позиції України серед країн Європи та світу. Висновком є те, що країни, в яких доступність інформаційних технологій вище та які чимало інвестують у розвиток нових технологій, зазвичай мають конкурентні переваги у глобальному цифровому середовищі та знаходяться вище в рейтингу готовності до цифрової трансформації. Також, на прикладі України можна зрозуміти що не тільки наявність в державі великої кількості грошей несе за собою позитивний результат, але й наполегливість та бажання населення розвиватися в інформаційному напрямку.

В умовах війни в Україні цифрова трансформація економіки прискорилося, компанії активно переходять в онлайн та використовують цифрові технології. Водночас існують перешкоди, пов'язані з перебоями в електропостачанні, доступністю інтернету в певних регіонах, а отже й з кібербезпекою, чим активно користується ворог.

Отже, незважаючи на значний прогрес, який був досягнутий у сфері цифрової трансформації української економіки, залишається багато викликів, які потрібно вирішити. Це стосується, зокрема, доступу до високошвидкісного інтернету, кібербезпеки та кіберграмотності населення.

Наступним питанням, яке було розглянуто є поняття «конкурентоспроможності» та методи її підвищення в контексті ІТ-компаній. Перш за все, сутність цього терміну полягає в наступному: це здатність підприємства вести свою діяльність з позитивною рентабельністю та мати

змогу ефективно розпоряджатися матеріальними та нематеріальними ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Методами підвищення конкурентоспроможності, які виділив автор, є: покращення якості продукції та послуг, вдосконалення маркетингової стратегії та процесу збуту, коригування ціноутворення, безперервні інвестиції в інноваційні технології та постійний аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Також було визначено, що вивчення конкурентоспроможності ІТ-компаній є важливим, оскільки воно допомагає різним зацікавленим сторонам приймати більш обґрунтовані рішення та сприяє розвитку ІТ-сектору, який є рушієм економічного зростання та інновацій в економіці, яка знаходиться в стані цифрової трансформації.

Підсумовуючи, було розібрано поняття та сутність термінів «цифрова трансформація» та «конкурентоспроможність». Було визначено рушії цифрової трансформації та розібрано методи впливу на кожний, також було проаналізовано сучасне середовище ІТ-компаній та адаптовано загальні способи підвищення конкурентоспроможності під ці рамки.

РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ІТ КОМПАНІЙ НА РИНКУ ПОСЛУГ ДОСТАВКИ

2.1. Основні властивості сучасного ринку ІТ послуг з доставки

Сьогодні ринок послуг с доставки продуктів харчування в Україні є динамічно зростаючим сегментом, який за останні два роки зазнав значних змін. Далі буде розібрано основні фактори, які сприяли цим змінам.

По-перше, мобільні пристрої та інтернет-послуги за останні 4-5 років дуже сильно проникли в життя людей та майже кожен вміє користуватися сучасними гаджетами, а багато хто взагалі не може без них провести й півгодини. Це дозволяє все більшій кількості населення здійснювати покупки онлайн, в тому числі й продукти харчування.

По-друге, важливу роль зіграло те, що сучасний світ функціонує дуже швидко, та людям необхідно адаптуватися до такого ритму життя. У людей стало набагато менше вільного часу, тому вони шукають зручні способи економії часу, включаючи доставку продуктів харчування. Також свій внесок зробила глобалізація, через що працівники деяких компаній мусять підлаштовуватися під інші часові пояси та проводити активну частину свого дня вночі, коли не працюють супермаркети, кафе та ресторани.

По-третє, люди стають більш свідомими відносно того, що вони їдять, і шукають продукти с необхідним вмістом, овочі чи фрукти, вирощені в якійсь конкретній країні, також в деяких випадках це просто вигідніше замовити невелику партію товарів з-за кордону, якщо вони і так імпортуються нашими інтпопулярності послуг доставки, є епідемія коронавірусу з кінця 2019 року. Людям нічого не залишалось окрім онлайн замовлення їжі, коли було закрито 90% закладів, та й самі люди боялися виходити на вулицю на початку. Також сектор серйозно похитнув початок повномасштабного вторгнення, коли було

знищено дуже багато логістичних мереж, люди змінили локацію свого перебування тощо, але з іншого боку це змусило компанії в швидкому темпі адаптуватися та знаходити оптимальні шляхи вирішення проблем. [42]

Отже, розглянувши основні фактори, що провокували зміни та швидкий розвиток сектору послуг доставки, можна зрозуміти, що цей тренд не лише збережеться, але й буде й надалі посилюватися в найближчі роки. Війна в Україні, на жаль, також відіграла свою роль у цьому процесі. З одного боку, вона призвела до зростання попиту на доставку продуктів харчування та інших товарів у деяких регіонах, де люди не могли безпечно ходити до магазинів. З іншого боку, війна також ускладнила доставку продуктів харчування в інші райони, що стимулювало розвиток нових технологій та рішень у сфері доставки.

Вивчення структури ринку в сфері послуг доставки їжі є критично важливим для розуміння динаміки цього сектора та розробки успішних стратегій бізнесу. Знання про склад ринку допомагає ідентифікувати основних гравців, їхні ролі та взаємозв'язки, а також оцінити рівень конкуренції та можливості для нових учасників.

Компанії з доставки їжі працюють за різними моделями, але їх об'єднує спільна риса – вони стали невід'ємною частиною сучасного життя, пропонуючи зручний та швидкий спосіб насолодитися їжею з улюблених ресторанів, не виходячи з дому чи офісу. Загалом ринок інтернет-послуг з доставки можна поділити на кілька сегментів за способом ведення діяльності.

Однією з них є використання агрегаторів. Це платформи, такі як Glovo, Bolt Food та Rocket Delivery. Вони стали популярними завдяки тому, що об'єднують велику кількість ресторанів у зручному додатку або на веб-сайті. Користувачам вони дають можливість переглядати різноманітні меню, порівнювати ціни та зручно розміщувати замовлення. Потім вони використовують своїх кур'єрів для доставки обраних продуктів прямо до дверей клієнтів. Такий підхід дозволяє забезпечити повний цикл

обслуговування від вибору їжі до її отримання, роблячи процес максимально зручним і простим для користувачів.

Однак, окрім агрегаторів, деякі ресторани вирішили мати власні служби доставки. Це означає, що вони працюють незалежно від зовнішніх платформ і можуть керувати цінами, якістю обслуговування та часом доставки. Для деяких підприємств це стратегічне рішення дозволяє підтримувати контроль над усіма аспектами процесу та забезпечує більшу гнучкість у взаємодії з клієнтами.

Поза ресторанным сегментом існують компанії, що спеціалізуються на доставці товарів з супермаркетів. Наприклад, Novus, Fozzy, Silpo інтегрують цю послугу у свої послуги. Вони дозволяють клієнтам замовляти продукти харчування та готові страви з власних супермаркетів і отримувати їх прямо до дверей свого будинку. Такий підхід спрощує процес покупок та забезпечує зручність для клієнтів, які мають обмежений час або не можуть самотійно відвідувати магазини.

Деякі компанії йдуть ще далі, маючи спеціальні супермаркети-склади, доступ до яких недоступний для клієнтів безпосередньо. Замість цього, людина може лише замовити продукти онлайн, які потім будуть доставлені безпосередньо до її дверей. Цей підхід дозволяє компаніям економити на витратах, пов'язаних з утриманням традиційного магазину. Наприклад, не потрібно влаштовувати привабливий ремонт або мати велику кількість персоналу, як у звичайних супермаркетах, наприклад, касирів, продавців-консультантів, а також персонал, відповідальний за обслуговування покупців у магазині, необхідно лише набрати людей, які будуть збирати замовлення. Такі компанії можуть сконцентруватися на оптимізації своєї діяльності, забезпечивши склад необхідним обладнанням для ефективної роботи. Такий підхід дозволяє їм збільшити свій прибуток, зберігаючи високий рівень зручності та сервісу для клієнтів. Сьогодні в Україні немає таких компаній, які спеціалізуються саме на утриманні онлайн-супермаркету, але такий вид

діяльності практикує чеське підприємство Rohlik, та, можливо, було б непогано імплементувати цю ідею в українське бізнес середовище.

Також діяльність з надання послуг доставки може бути основною або комплементарною. Різниця полягає в тому, що компанії першого типу були створені саме заради того, щоб виконувати доставку, а другого типу – вже мали певні досягнення в інших сферах господарської діяльності та вирішили імплементувати сервіс доставки як додаткову послугу, тому що зрозуміли перспективність цієї ідеї. [40]

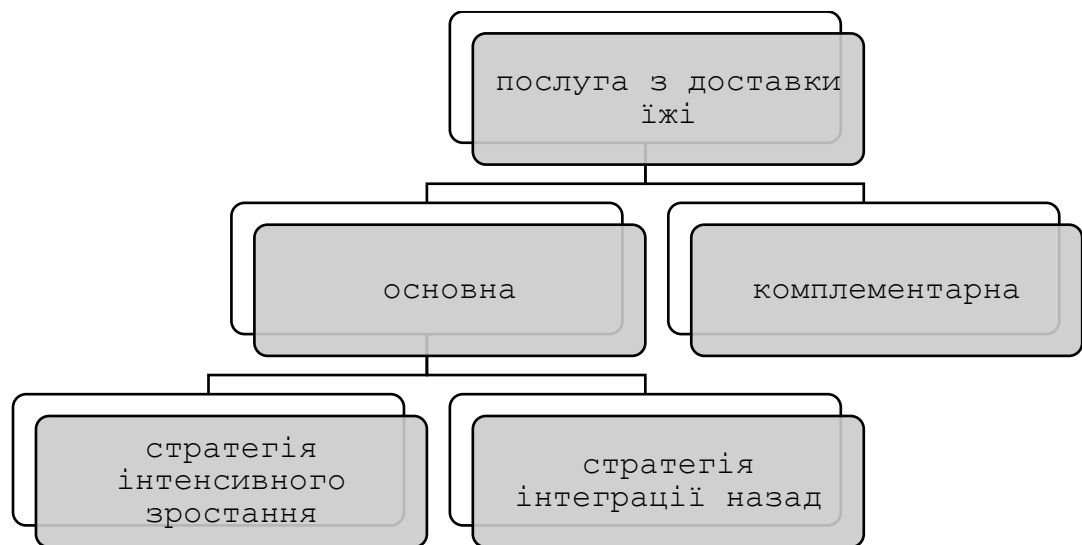


Рис. 2. 1 – Напрями підвищення конкурентоспроможності як функція бізнес моделі

Джерело: сформовано автором [40, 41]

Крім того, варто зазначити, що компанії, які спеціалізуються на основній діяльності з доставки, часто мають більш розвинуту інфраструктуру та оптимізовані процеси управління, порівняно з компаніями, де доставка є лише додатковою послугою. Це може вплинути на ефективність та конкурентоспроможність обох типів бізнесу в цій сфері. В той же момент перевагою комплементарної моделі є вже наявна база клієнтів які довіряють бренду та також такі компанії мають певну фінансову подушку безпеки, накопичену з інших видів діяльності, що робить їх більш стійкими до ризиків.

Чудовим прикладом комплементарного типу ведення діяльності є Volt, ця компанія почала свою роботу в 2013 році, стала всесвітньо відомою та в 2019 запустила свій сервіс доставки їжі, і зараз є дуже конкурентною в Європі, займаючи перші позиції на ринку. [39]

Після того, як компанія дійшла до моменту стабільності на ринку, вона може обирати стратегію подальшого розвитку. Існує дві актуальні для цієї сфери бізнесу: стратегія інтенсивного зростання та стратегія інтеграції назад. Сутністю першої є активне розширення ринків, вдосконалення продукту або послуги, а також збільшення частки ринку шляхом інтенсивної реклами та маркетингу. Ця стратегія спрямована на максимізацію прибутковості і займається активним проникненням на ринок. Стратегія інтеграції назад передбачає вертикальну інтеграцію від компанії до постачальників або виробників. Це означає збільшення контролю над певними етапами виробництва чи постачання, що дозволяє забезпечити більшу ефективність та прибутковість за рахунок кращого контролю якості та зниження витрат на виробництво. [41]

Отже, в світі онлайн-доставки їжі різниця між основною та комплементарною діяльністю визначається мотивами компанії для початку ведення діяльності з доставки. У кожного є свої переваги та проблеми: першим складніше знайти клієнта, але темпи розвитку можуть бути дуже непоганими через те, що всі потужності спрямовані на розвиток однієї конкретної сфери; з іншого боку, компаніям з комплементарним типом надання послуги доставки, простіше вивести свій продукт на ринок за наявності клієнтської бази, але можливі труднощі з комбінацією діяльності.

Вивчення світового ринку має ключове значення для компаній у всіх сферах бізнесу, включаючи індустрію доставки послуг їжі. Розуміння глобальних тенденцій, попиту, конкурентного середовища та інших факторів дозволяє компаніям визначити своє місце на ринку та розробити ефективні стратегії для збільшення конкурентоспроможності в своєму регіоні.

Конку rentне середовище в секторі онлайн доставки їжі є дуже активним та різноманітним на учасників. Цей ринок приваблює як великі міжнародні компанії, так і малі місцеві стартапи, що створює здорову конкурентну боротьбу. Світовий ринок онлайн доставки можна поділити на 3 основних регіони: Американський, Європейський та Азійський. Кожна частина ринку, визначена за географічної приналежністю, має особисте конкурентне середовище та своїх лідерів.

Ринок доставки Північної та Південної Америки поділяють чотири основні гравці, це: Door Dash, Uber Eats, GrubHub та Postmates. Темп зростання знаходиться на рівні 10,5%. [22] Головними на Азійському ринку є Grab, Gojek, Foodpanda та Shoppe Food. Цей ринок є дуже швидко зростаючим, та має річний показник росту в розмірі 18%, а країнами, що найшвидше розвиваються в цій сфері, є Індонезія та Тайланд. [27] Ну і останнім але не найменшим ринком онлайн-доставки можна назвати Європейський, сервісами, що домінують є Uber Eats, Deliveroo, Just Eat та Glovo. Ринок має тенденцію до сталого розвитку та збільшення на 11% щорічно. [26]

У 2023 році обсяг світового сектору онлайн-доставки їжі оцінювався в 1030 млрд доларів США, з яких 640 мільярдів доларів було отримано в сегменті доставки продуктів, а 390 мільярдів доларів – у сегменті доставки їжі. На наступний рік показник вже становив 1220 млрд. Очікується, що до 2029 року обсяг ринку збільшиться до 1920 млрд доларів США, та зростання продовжиться з темпами 18,7% на рік. [21, 43]

Підсумовуючи, можна сказати, що темпи зростання популярності онлайн доставки коливаються в залежності від регіону. Регіон Північної Америки, зокрема в Канаді та США, онлайн доставка їжі швидко набирає популярності, особливо в мегаполісах та великих містах, де ритм життя є швидким, а вимоги до зручності високі. Тут присутня велика конкуренція між провідними платформами. У Європі онлайн доставка їжі також набирає популярність, проте в країнах з вираженою культурою гастрономії, таких як Італія та Франція, традиційні методи приготування та споживання їжі можуть

стримувати розвиток сфери доставки. У країнах Азії, таких як Японія, Сінгапур та Китай, онлайн доставка їжі має величезний потенціал через великий ринок споживання та швидко зростаючу економіку. Тут місцеві платформи здатні забезпечити конкуренцію міжнародним гравцям. На рисунку нижче можна побачити графічне відображення темпів зростання онлайн-доставки відносно різних регіонів.



Рис. 2.2 – Графічне відображення темпів зростання онлайн-доставки в різних регіонах. [20]

Джерело: тенденції ринку онлайн-доставки їжі [20]

Для того щоб аналізувати український ринок доставки та обирати перспективні ідеї спочатку необхідно розглянути світовий ринок, зрозуміти тенденції та настрої споживача сьогодні, визначити проблеми, з якими стикається галузь, а також побачити перспективи розвитку та знайти найефективніші шляхи впровадження світових практик або просто нових ідей в українську сферу онлайн-доставки.

На сьогоднішній день в світі спостерігається тенденція швидкого зростання ринку онлайн-доставки їжі та інших продуктів. За останні два роки цей сектор зазнав значних змін. Цьому сприяли різні причини. По-перше,

зручність грає ключову роль у популярності онлайн-доставки їжі. Клієнти можуть легко обирати з різноманітної кулінарної пропозиції без виходу з дому або офісу. Від піци до суші, від веганських страв до стейків, вибір є нескінченним. Другим фактором є швидкість. Завдяки технологічним інноваціям і розвитку мобільних додатків, доставка стала швидшою і ефективнішою. Кілька кліків на смартфоні, і через невеликий проміжок часу ваша улюблена страва вже у вас вдома. Третій фактор – розмаїття. Онлайн платформи доставки їжі працюють з найпопулярнішими ресторанами і кухнями по всьому світу, дозволяючи клієнтам смакувати страви з різних культур і кухонь, не покидаючи свого місця перебування. Також значний вплив на зростання популярності онлайн доставки їжі має пандемія COVID-19. Обмеження, пов'язані з локдаунами і соціальним дистанціюванням, змусили багатьох людей шукати альтернативні способи отримання їжі, і саме тут онлайн доставка стала надійним варіантом. [21, 25]

Отже, з кожним роком онлайн доставка їжі набуває все більшої популярності, забезпечуючи клієнтам зручність, швидкість і розмаїття вибору. Ця тенденція є ілюстрацією того, як технології постійно трансформують наш спосіб життя і розширюють наші можливості, включаючи навіть те, як ми насолоджуємося їжею.

Сучасні тенденції розвитку та настрої споживачів в секторі онлайн-доставки їжі стали диктувати нові стандарти і вимоги для компаній, що працюють у цій галузі. Однією з ключових тенденцій є зростаюча увага до екології. Споживачі стають більш свідомими щодо екологічного впливу своїх виборів у сфері харчування на оточуючий світ та очікують від компаній доставки приділення максимальної уваги екологічно чистим видам пакування та доставки їхнього замовлення. Також споживачі все більше звертають увагу на якість та користь продуктів, які вони споживають, та очікують від компаній широкого вибору здорових альтернатив та можливостей персоналізації замовлень. [25]

Зростаюча популярність мобільних технологій також відображається у секторі онлайн-доставки їжі. Клієнти цінують швидкість та зручність процесу замовлення та доставки, що є стимулом для компаній вдосконалювати свої мобільні додатки та оптимізувати сервіси, з якими споживач буде контактувати кожного дня. Залучення інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, також є однією з ключових тенденцій у розвитку сектора. Ці технології дозволяють компаніям зрозуміти потреби споживачів краще та надати їм більш персоналізовані та ефективні послуги. Сервіси повинні переставати боятися нових технологій, прогрес, якого досягло людство не повинен бути корисним тільки тим самим науковцям, що й займалися розробкою, всі ці технології повинно якнайбільше впроваджувати в робочі процеси сучасних компаній, нехай вони поки що і не є ідеальними. [25]

У цілому, сучасний сектор онлайн-доставки їжі вимагає від компаній гнучкості, інновацій та уваги до потреб споживачів. Тільки ті, хто готовий адаптуватися до змін і впроваджувати передові технології та підходи, зможуть залишатися конкурентоспроможними на ринку.

У сфері онлайн-доставки компанії можуть зіткнутися з великою кількістю загроз та ризиків, тому потрібно вміти ефективно долати перешкоди для успішного ведення господарської діяльності.

Головною загрозою для компанії в середовищі доставки продуктів є висока конкуренція. Ті компанії, які вже існують на ринку протягом тривалого часу, мають перевагу у вигляді накопиченого досвіду та поглибленого розуміння кон'юнктури ринку та потреб клієнтів. Вони мають чітко визначену маркетингову стратегію, що дозволяє їм ефективно конкурувати із новачками та іншими учасниками ринку. Проте можлива така ситуація, що на ринок вийде новий гравець, який буде дуже інноваційним та зарядженим на успіх. Це може призвести до зниження прибутків для всіх учасників ринку, якщо вони не матимуть достатньо сміливості, щоб ризикувати та коригувати свою діяльність або просто страждатимуть від недостатньої гнучкості особистої моделі ведення бізнесу.

Наступною групою ризиків можна виділити технічні загрози. Сьогодні ми живемо в цифрову еру, майже кожний вміє користуватися гаджетами та електронними пристроями, це збільшує кількість людей, які потенційно могли б погрожувати кібер-безпеці компанії. Кожен третій школяр або студент зможе влаштувати простеньку хакерську атаку на сервіс, що вже створить певні перебої в роботі. А якщо докласти трохи зусиль та пошукати обізнаного спеціаліста, можна за декілька годин знайти людину, яка буде здатна привести сервіс у непрацездатний стан. 3-4 години таких перебоїв призведе до того, що в постійних клієнтів не залишиться вибору та вони почнуть звертатися до конкурентів, а це може стати критичним, тому що споживачі перестають користуватися сервісом доставки тільки через виниклі проблеми та після переходу навряд чи бажатимуть повернутися.

З вищеописаного прикладу впливає ще один аспект, це збереження конфіденційності даних. Клієнти використовують свої мобільні пристрої для замовлення доставки, залишають свою особисту інформацію, таку як: ім'я, адреса, мобільний телефон, email, номер кредитної картки тощо. Ця інформація є дуже вразливою та високо ціниться серед хакерів, за базами даних крупних компаній можуть полювати роками для того, щоб потім перепродати іншим зловмисникам чи конкурентам, які за допомогою цього матимуть карт-бланш на те, в який спосіб переманити клієнта. [44]

Отже, сервіси доставки їжі повинні мати надійні системи безпеки для того, щоб ефективно протидіяти кібератакам та мати змогу зберегти інформацію своїх клієнтів. Порушення конфіденційності може спричинити значні фінансові втрати: по-перше, клієнти підуть до конкурентів від «ненадійного» сервісу, а по-друге, виникла проблема може призвести до судових процесів та великих штрафів і компенсаційних виплат.

Останнім із значних ризиків ведення бізнесу в сфері онлайн-доставки є неможливість в більшості випадків самостійно контролювати якість продукції, яка доставляється та висока кореляція між стратегічним успіхом сервісу та відношенням партнерів до продукції, що вони надають. З одного боку є плюси

в тому, що не потрібно самостійно займатися контролем якості, тому що це насамперед потребує витрат людських та фінансових ресурсів. Але в той самий момент виникає серйозна загроза бізнесу через недобросовісних партнерів у вигляді постачальників, ресторанів, кафе тощо. Внутрішні недоліки в контролі якості, проблеми з вже їх особистими постачальниками матимуть відбиток на репутації компанії, що займалася доставкою цих продуктів до кінцевого споживача.

Отже, ризиком, який точно треба брати до уваги у сфері онлайн-доставки їжі є обмежений контроль якості продуктів, що постачаються, та залежність від надійності партнерів. Це вимагає балансу між ефективністю та пошуком добросовісних постачальників. Хоча це звільняє компанії від необхідності вести власний контроль якості, неправильний вибір партнерів може негативно вплинути на репутацію та успішність бізнесу.

Розібравши загрози та ризику, які можуть чекати новачків та вже діючих сервісів у сфері онлайн-доставки, важливо зрозуміти, які можливості надає цей ринок, щоб мати змогу об'єктивно оцінити рентабельність функціонування та виходу на цей ринок.

Використання штучного інтелекту та технологій аналітики даних може принести революційні зміни в способі, яким обслуговуються клієнти сьогодні в сфері онлайн-доставки. Шляхом збору та аналізу великих обсягів даних про покупців, їхні вподобання, звички та інші параметри, компанії можуть створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. Це може включати персональні рекомендації продуктів, індивідуальні акції та знижки, а також навіть налаштовані для кожного окремого покупця графіки доставки, щоб збільшити задоволеність споживача від користування послугами сервісу.

Можливості, які відкриваються підприємцям на фоні стрімкого розвитку технологій, не мають меж. Вже сьогодні можна побачити на вулицях роботів, які виконують роботу з доставки товарів та продуктів з пункту А до пункту Б. Ці революційні нововведення дозволяють забезпечити швидку та ефективну доставку без необхідності людського втручання. Це коштує немалих грошей,

але в свою чергу дозволяє уникнути проблем пов'язаних з людським фактором, таких як комунікація з робітниками, дотримання ними правил та стандартів виконання роботи, ефективність та добросовісність. На відміну від наземних роботів, повітряні дрони ще не зустрінеш на вулиці за виконанням комерційної діяльності з доставки, вони використовуються тільки для доставки вантажів першої необхідності у важкодоступні місця, наприклад, при проведенні рятувальних операцій чи забезпеченні постачання різного роду речей людям в глибоких тропіках чи в горах. Не дивлячись на це, прогрес не стоїть на місці та через 5-7 років, ми зможемо побачити летючих кур'єрів, які доставляють піцу, та момент їхньої інтеграції в галузь буде так само революційним. [24]

Наступною перспективою, що відкривається компаніям, які ведуть діяльність в сфері онлайн-доставки їжі можна назвати виробництво власної продукції чи заключення персональних договорів з місцевими виробниками. Ринок доставки є досить рентабельним, тому що не потрібно закуповувати товари, а тільки знайти партнерів, які за необхідністю ці товари забезпечать, але цей показник можна збільшити та тим самим вбити ще одного зайця. В роботі вже було описано проблему ринку, яка полягає в неможливості контролювати якість продукції в достатній мірі, так ось початок виробництва власної продукції, по-перше, дозволяє самостійно виробляти товари, які потім будуть доставлятися клієнтам, а по-друге, це дозволяє отримувати більший прибуток за рахунок того, що вся продукція надається по суті за собівартістю. Яким би гарним не був контракт із постачальником, він завжди буде приносити прибуток цьому постачальнику, йому немає сенсу працювати в нуль. Менш прибутковим, але також перспективним є можливість заключення договорів з місцевими виробниками. Сервіс доставки має певний асортимент, та набагато краще, якщо перелік товарів не буде сильно варіюватися в залежності від регіону ведення діяльності, але не завжди є рентабельним доставка невеликої кількості товару, який є в наявності в іншому місті, але відсутній в тому, де зробили замовлення. Цю проблему вирішує заключення договору з місцевим

виробником аналогічної продукції, що дозволить знизити час доставки та витрати на перевезення.

Останньою перспективою розвитку в роботі буде описано розширення ринків збуту. Сьогодні можна спостерігати таку тенденцію, що послуги онлайн доставки надаються лише в крупних містах або передмісті. Це є актуальною проблемою, по-перше, тому що люди з малих міст або селищ не мають доступу до послуг, які надаються буквально за 30 кілометрів. Сервіс онлайн-доставки відкриває великі можливості для підприємств та споживачів, які раніше були обмежені географічними факторами. Віддалені регіони можуть бути перспективними ринками для того сервісу, який почне надання своїх послуг першим, тому ще це буде єдина можливість для людей замовити їжу онлайн, а відсутність конкурентів є прибутковою історією в більшості випадків.

Отже, вищезазначені перспективи розвитку ринку онлайн-доставки свідчать про потенційні можливості для вдосконалення та розширення цієї сфери. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект, дрони та автономні транспортні засоби, в поєднанні з персоналізованими підходами до обслуговування клієнтів, сприятиме покращенню якості послуг та задоволенню потреб споживачів. Крім того, розвиток співпраці з місцевими виробниками та розширення ринку збуту на віддалені регіони дозволить компаніям розширити свої можливості та зайняти нові позиції на ринку. Загалом, ринок онлайн-доставки має потенціал для стабільного та стійкого росту за умови вдосконалення інфраструктури та впровадження інноваційних підходів.

Розуміння цільової аудиторії в секторі онлайн доставки їжі та продуктів харчування є вирішальним для розвитку успішної стратегії маркетингу та обслуговування клієнтів. Знання характеристик та потреб споживачів дозволяє підприємствам забезпечити асортимент продуктів, які відповідають їхнім вподобанням та добре конкурують на ринку. Більш того, це дозволяє ефективно налаштувати маркетингові кампанії, спрямовані на привернення

нових клієнтів та утримання існуючих, а також допомагає вдосконалити сервіс доставки, щоб забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Цільова аудиторія сектору онлайн доставки їжі та продуктів харчування складається з широкого спектру споживачів, включаючи зайнятих професіоналів, сім'ї, студентів та інших осіб з активним способом життя. Для багатьох з них, зручність і заощаджений час є ключовими факторами при виборі сервісу онлайн-доставки їжі. Сім'ї бачать у цьому варіант заміни приготування їжі або походу до ресторану, особливо в ситуаціях, коли вони мають обмежений час або недостатньо кулінарних навичок. Крім того, молоді люди, такі як студенти вважають онлайн доставку їжі зручним та дешевим способом отримання харчів. Для багатьох клієнтів, які працюють зранку до вечора, можливість замовлення їжі онлайн дозволяє їм насолоджуватися смачним і якісним харчуванням, не відволікаючись від своїх занять або не витрачаючи час на готування. [23]

Підсумовуючи, розуміння цільової аудиторії допомагає підприємствам набирати популярність та залишатися конкурентоспроможними, а це є дуже важливим моментом особливо сьогодні в період цифрової трансформації, коли інформація шириться швидше, ніж це можна уявити, та втратити клієнта можна за секунду.

2.2. Конкурентоспроможність компанії GLOVO: стан та напрями зростання

Компанією, яка буде розглянута в кваліфікаційні роботі, була обрана Glovo. Це іспанський проєкт, який був започаткований у 2014 році Оскаром П'єром та запущений у 2015. На сьогоднішній день компанія є частиною мультинаціональної компанії з доставки Delivery Hero.

Після того, як засновник Glovo Оскар П'єр не влаштувався на роботу в Airbus, він вирішив розпочати власну справу, надихнувшись досвідом таких

компаній, як Airbnb та Uber, але з новою формулою, яка полягала в економії часу клієнта. На меті було створити такий сервіс, який створював би велику мережу, яка пов'язувала б тих, хто бажає отримати товар, та тих, хто не проти його доставити. У 2015 році ця ідея дуже зацікавила інвесторів, у складі яких був Саша Мішо – другий співзасновник Glovo, завдяки ньому цього ж року стартап отримав свої перші 140 тис. євро та в березні розпочав роботу в Барселоні. [18, 45]

Восени 2015 року відбувся другий інвестиційний раунд, на якому компанії вдалося залучити ще 2 млн євро, що послугувало поштовхом для запуску сервісу у Валенсії та Мадриді. Весь цей час розробники шукали талановитих спеціалістів та займалися вдосконаленням мобільного додатку та веб-сайту. [45]

У серпні 2016 року відбулася третя фаза крупних інвестицій в діяльність Glovo, цього разу компанії вдалося залучити 5 млн євро, які керівництво вирішило витратити на покращення функціонування сервісу в уже працюючих містах: Барселоні, Валенсії, Мадриді, Мілані та Парижі. Також цього року було укладено договір з McDonald's на персональних умовах в Італії та Іспанії, для того щоб покращити взаємну роботу Glovo та McDelivery. [18, 46]

2018 рік був дуже плідним для Glovo, сталося дві важливі події. По-перше, компанії вдалося залучити інвестицій на суму понад 115 млн євро, що дозволило продовжити розширення на міжнародному ринку та збільшило вартість підприємства до 300 млн. По-друге, Glovo, почали процес виходу на дуже перспективний, як сьогодні зазначають розробники, ринок України. У жовтні сервіс з'явився в Києві, а наступного року став доступний у 10 інших регіонах. [46]

У 2019 році вартість компанії збільшилася до вартості 1 млрд євро, це відбулося після того, як за 2 раунди фінансування в Квітні та Грудні компанії вдалося зібрати 300 млн євро додаткових вкладень. А ще через 2 роки, в 2021, іспанському стартапу вдалося залучити найбільшу кількість інвестицій за 1 подію в історії цифрового сектору Іспанії – 450 млн євро. Ця подія дала змогу

підприємству вже на шостий рік свого існування змагатися з таким інтернет-гігантом, як Amazon. [46]

В історії компанії також знайшли місце й проблеми, в 2020 році керівництво Glovo мали прийняти складне рішення про продаж свого бізнесу в Латинській Америці, причиною чого були складнощі в керівництві та недостатньої доходність ринку, через що страждали інші регіони функціонування. Було прийнято рішення продати бізнес в цьому регіоні місцевому гіганту Delivery Hero, угода була в розмірі 230 млн євро. Повністю компанія пішла з ринку в 2021. Також у цей період було прийнято рішення про вихід з ринків Туреччини, Єгипту, Уругваю та Коста-Ріки. Ці зміни були заради зосередження на Європейському та Азіатському ринках, покращення рівня послуг, та збільшення їхньої прибутковості.

У 2022 році було оголошено про прийняття урядом Іспанії так званого «Закону Райдера», який зобов'язував онлайн-платформи наймати кур'єрів на нормовану ставку заробітної плати замість того, щоб просто користуватися їх послугами у вигляді самозайнятих осіб. Glovo, яка працювала на той момент в 25 країнах та мала близько 19 тисяч кур'єрів, отримали штраф на суму 205 млн євро та невдовзі генеральний директор німецької Delivery Hero Ніколас Остберг заявив, що дві компанії об'єднують зусилля для більш ефективного досягнення стратегічних цілей. Delivery Hero володіли вже 44% відсотками акцій Glovo після проведення угод щодо купівлі бізнесу в Латинській Америці та Середземномор'ї та активної участі в інвестиційних раундах, та було досягнуто угоди про збільшення цього показника до понад 80%. Угода відбувалася в форматі обміну акцій, тобто акціонери Glovo стали акціонерами Delivery Hero. За період піврічної процедури обміну акцій ринкова вартість Glovo впала на 65% з 2,3 млрд євро до менш ніж 800 млн. Це був єдиний раз, коли компанія закривала річну звітність з втратами, операційні збитки становили більше 300 млн євро. [52]

Після невдалого 2022 року у компанії ще залишалися проблеми, які потребували вирішення, але в цілому, об'єднання з німецьким гігантом

інтернет-доставки пішло на користь та діяльність по-трохи почала налагоджуватися. Було запущено новий сервіс Glovo Fusion, який спеціалізувався на доставці речей з магазинів одягу, для цього було укладено угоди більше ніж з 40 крупними брендами. Це дало новий поштовх для створеного в 2020 році відділу Quick Commerce, завданням якого було розвивати партнерство з роздрібними мережами, місцевими підприємствами та дистриб'юторами для того, щоб була змога надати клієнтам ширший спектр вибору товарів, включаючи продукцію з супермаркетів, магазинів техніки, одягу тощо. Відмінністю цієї ідеї було використання «темних магазинів», так називали невеликі складські приміщення, які були розташовані рівномірно по всіх районах доставки в залежності від навантаження для того, щоб надати клієнтам можливість отримати бажане замовлення менш ніж за 30 хвилин. Сьогодні цей сервіс працює лише в Мадриді та Барселоні, але докладаються активні зусилля для впровадження системи в інших регіонах.

Glovo має гнучку та децентралізовану організаційну структуру, яка ґрунтується на командній роботі та автономії. Це необхідно через те, що компанія надає свої послуги в абсолютно різних регіонах, які мають різну культуру, люди відносяться до таких послуг по-різному та потребують різних умов обслуговування. [49]

За кожним регіоном закріплена відповідальна особа, яка контролює його, таких регіонів на сьогоднішній день три: Європа, Азія та Африка. В кожній країні, де працює сервіс є головний офіс в столиці та іноді його філіали в інших містах. Наприклад, в Італії, Іспанії та Німеччині окрім головного є ще по 4 локації, куди можна звернутися. В кожній країні є директор офісу, який відповідальний за процеси саме тут та якому підпорядковуються різні відділи, а саме: відділ маркетингу, відділ кадрів, відділ фінансів, відділ інформаційних технологій та менеджери міст, де надаються послуги. Кур'єри та команда підтримки клієнтів також підпорядковується регіональному офісу. Також існують такі відділи, як: команда розробників і програмістів та головний фінансовий відділ – вони підпорядковуються головному офісу, який

знаходиться в Іспанії, але, наприклад, програмісти географічно можуть знаходитися в різних кутках планети та приходити на роботу в свої регіональні офіси. [48, 49]

Локальні керівники та команди мають значну автономію від головного офісу відносно того, які стратегічні рішення для регіону приймати та як найкраще впоратися з різноманітними завданнями. Це дуже позитивно пливає на можливість сервісу адаптуватися до місцевої культури, звичок та заохочень клієнтів. Головною метою в компанії є успішне досягнення поставлених цілей, та співробітникам надається свобода в тому, як вони виконують свою роботу, допоки вони дотримуються загальних принципів компанії та не порушують її корпоративну культуру. [50]

Корпоративна культура для Glovo є дуже важливим аспектом ведення діяльності, компанія була заснована на принципі «бережи час», тому це й визначає загальний підхід до бізнесу. Перш за все, компанія акцентує увагу на оперативному вирішенні завдань та прийнятті рішень, бо в сучасному мінливому середовищі це грає ключову роль. Такий підхід не тільки забезпечує задоволення клієнтів, але й стимулює команду до пошуку постійних удосконалень та інновацій. Тож інновації також займають ключову роль, керівництво постійно стимулює працівників знаходити нові підходи для вирішення буденних задач. [49, 50]

Прозорість та відкритість є ще одною важливою складовою корпоративної культури. Співробітників заохочують проявляти відкритість у спілкуванні та обміні ідеями один з одним та з керівництвом, в компанії немає жорсткої субординації в цьому напрямку, але, звісно, норми етикету не відмінюються. Це стимулює розвиток креативності та взаєморозуміння в колективі. Разом з цим Glovo робить великий акцент на відповідальності своїх працівників за їхню діяльність. Наступний пункт не є чимось революційним, він є нормою для майже всіх компаній, які притримуються сучасних принципів організації діяльності. Мова йде про командну роботу, у Glovo вважають, що успіх досягається лише завдяки спільним зусиллям, тому для співробітників

регулярно створюються умови, коли потрібно працювати разом. Це не тільки розвиває взаємодопомогу та повагу, але й згуртовує колектив, тому що важливо, щоб люди саме хотіли йти на роботу, а не лише виконували її заради заробітної плати. Наступний пункт впливає з минулого, це невимушена атмосфера в офісі, можливість гнучкого графіку та можливість віддаленої роботи, якщо специфіка діяльності це дозволяє. Також компанія багато інвестує в розвиток свого персоналу, надаючи можливість навчатися та займатися саморозвитком. [49, 50]

В цілому, Glovo пропонує дуже динамічне середовище для роботи, де кожен зможе знайти своє місце та самореалізуватися за умови, що він готовий до такого ритму, командної роботи та щиро бажає досягти успіху.

У пункті 2.1 кваліфікаційної роботи було описано, які існують напрями підвищення конкурентоспроможності як функція бізнес моделі. Діяльність за видом може бути основною або комплементарною. У випадку Glovo, мова йде про основний тип, тому що сервіс доставки був першим напрямом, та компанія була створена заради цього, нічого іншого не передувало, як, наприклад, у Bolt – спершу компанія набрала популярність та заробила капітал на діяльності з надання послуг таксі, а вже через декілька років відкрила відділення онлайн-доставки.

Також діяльність можна класифікувати за такими двома напрямками: інтенсивне зростання або інтеграція назад. Glovo знаходиться на стадії інтеграції назад. Інтенсивне зростання для компанії відбувалося з моменту заснування до 2019 року, поки не почали з'являтися проблеми з організацією діяльності та контролем якості наданих послуг. Перехідний момент відбувся тоді, коли керівництво прийняло рішення продати бізнес в таких регіонах, як Латинська Америка, частина Африки та Туреччина. Сьогодні компанія зосереджує увагу на покращенні внутрішніх процесів, збільшенні рівня контролю якості, роботі з партнерами та постачальниками для забезпечення найкращого досвіду користування сервісом для клієнтів саме в тих регіонах, де сьогодні надаються послуги з онлайн-доставки.

Знання портрета свого споживача є важливим для будь-якого бізнесу, але це особливо важливо для Glovo, тому що це компанія, успіх якої безпосередньо залежить від єдиного джерела доходу – клієнта. Якщо споживач буде незадоволений сервісом, він витратить декілька хвилин та зареєструється в іншому сервісі, це зовсім нескладно. Знаючи свого клієнта, Glovo буде краще розуміти його потреби та бажання, що збільшить конкурентоспроможність компанії на ринку.

У контексті сервісу доставки краще всього сегментувати групи споживачів за віком та доходом, але частіше всього ці категорії будуть містити схожих суб'єктів, тому що якщо не брати до уваги винятки, то з віком пропорційно зростає й дохід людини. Портрет споживача буде надано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Портрет споживача.

Вік	Рівень доходу	Категорія споживачів	потреби
18-25	низький та середній	Молоді люди	шукають бонуси та знижки; можливість швидко отримати замовлення в невеликий проміжок часу; віддають перевагу інноваційному інтерфейсу та потребують гарної оптимізації додатку.
		Студенти	
25-55	середній	Сім'ї	можливість зробити замовлення з великою кількістю побутових товарів; доставка до дверей; збереження переліку минулих покупок.
		Працюючі люди	можливість замовити їжу пізно ввечері після роботи; можливість замовити комплексне харчування, щоб не витратити час на самостійне додання страв.
	середній та високий	Офісні працівники	швидкість доставки, щоб встигнути поїсти на перерві; різноманітність доставки з великої кількості ресторанів; можливість зробити замовлення в один клік, наприклад, повторити своє минуле; доставка за розкладом з понеділка по п'ятницю в один проміжок часу.

Продовження таблиці 2.1.

	середній та високий	Офісні працівники	швидкість доставки, щоб встигнути поїсти на перерві; різноманітність доставки з великої кількості ресторанів; можливість зробити замовлення в один клік, наприклад, повторити своє минуле; доставка за розкладом з понеділка по п'ятницю в один проміжок часу.
55+	низький та середній	Люди похилого віку	доступність інтерфейсу програми; можливість заплатити кур'єру готівкою; постійний доступ до служби підтримки клієнтів.

Джерело: складено автором

Автором роботи було виділено шість основних категорій споживачів, які були розділені по групах за віком та доходом. Перша вікова група – це люди від 18 до 25 років, до яких можна віднести студентів та просто молодих людей. Як правило, вони не мають стійкого джерела доходу, це може бути стипендія, підробітка або допомога від батьків. Цей факт є поясненням, чому для такої категорії споживачів важливі знижки та різноманітні бонуси, тому сервісу необхідно на регулярній основі проводити акційні заходи. Студентам, які навчаються в університетах, важливо мати можливість отримати швидко замовлену їжу, тому що перерви зазвичай 15-20 хвилин, рішенням для цього може послугувати збільшення концентрації кур'єрів у пікові години в районах з великим скупченням учбових закладів. Також молоді люди добре розбираються в техніці та інформаційних технологіях, тому легко побачать недоробки й недоліки в функціоналі та візуальному вигляді мобільного додатку чи веб-сайту. Для цього є важливим набирати таких самих молодих спеціалістів, які займатимуться графічним оформленням.

Наступною категорією є люди середньої вікової групи, які в своїй більшості працюють в офісах або в інших місцях та мають сім'ю з дітьми. Дохід людей в цій категорії може дуже сильно варіюватися, але за основу буде взято середній рівень достатку. [51]

Для людей з дітьми, які замовляють доставку додому можуть бути важливими декілька факторів, такі як: можливість робити великі замовлення; щоб була доставка робилася прямо до дверей; функція збереження останніх покупок. Великі замовлення не є рідкістю для великих родин, люди замовляють продукти один раз на тиждень, але в кошик збирають все, що знадобиться, тому звичайної кур'єрської доставки у вигляді хлопця на велосипеді не вистачить в такому випадку. Для таких ситуацій потрібно або утримувати декілька автомобілів доставки, або переконатися, що завжди на робочій зміні будуть робітники з власним містким транспортом. Коли замовлення робить людина, яка самостійно слідкує за дитиною, в неї не буде можливості вийти з дому, щоб забрати замовлення, тому треба забезпечити клієнтів такою послугою, а для зручності можна додати графу з відповідним запитанням в момент створення заявки на доставку. Повертаючись до аспекту щодо великого обсягу замовлення, також потрібна функція збереження готового кошика, щоб кожного разу не шукати товари, а тільки за необхідності прибрати або додати необхідні позиції до замовлення.

Для групи людей, які працюють та не мають бажання або можливості самостійно готувати їжу після робочого дня, ймовірними потребами буде можливість замовити їжу додому в будь-який час доби. Також треба додати можливість одним дотиком замовити декілька страв на вибір, створивши окреме меню комплексного харчування. В цю ж категорію можна віднести споживачів, які працюють в офісах, для них потреби будуть такими ж самим, але з'являються додаткові особливості, такі як, наприклад, функція регулярної доставки, яка дозволить людині отримувати їжу одразу в момент початку обідньої перерви. Така технологія, з одного боку, допоможе клієнтам якнайшвидше отримувати бажані продукти, а з іншого – дозволить підприємству підготувати замовлення заздалегідь та не зазнавати складнощів в години-пік. Також спільною для цих підкатегорій буде потреба в різноманітності закладів харчування, тому що онлайн-доставка – це не лише

швидке отримання їжі, але й можливість не їхати в іншу частину міста для того, щоб спробувати щось нове.

В останній групі споживачів буде описано клієнтів похилого віку або просто дорослих людей. Головною відмінністю цієї категорії від інших, коли ми говоримо про сервіс онлайн-доставки, є те, що дорослі люди в переважній більшості погано розуміють функціонал сучасних гаджетів. Сьогодні все більше дорослих людей опановують цифрові технології, але в реальності до цієї групи клієнтів потрібен особливий підхід. По-перше, це доступність інтерфейсу, невелика кількість різних кнопок на сторінці оформлення замовлення. По-друге, це постійний доступ до служби підтримки, яка кваліфіковано зможе пояснити людині, як зробити замовлення або прийняти його в телефонному режимі. Ну і звісно, потрібна бути можливість оплатити замовлення готівкою в момент доставки, тому що люди похилого віку небагато користуються платіжними картками. Останній пункт можна віднести до всіх раніше описаних категорій споживачів, тому що мотивація розрахуватися готівкою може бути абсолютно різною, не тільки через невміння користуватися онлайн-оплатою.

Отже, було розібрано основні три вікові групи споживачів, які є цільовою аудиторією сервісів доставки, а зокрема Glovo. Для ефективного ведення діяльності потрібно розуміти бажання та потреби свого клієнта, особливо, в сфері обслуговування. Також було надано рекомендації та можливі вирішення актуальних проблем відносно кожної групи споживачів.

З початку повномасштабного вторгнення український ринок доставки їжі сильно трансформувався, бо компанії були вимушені боротися з викликами, які принесла війна. Ось тільки сфера онлайн доставки переживала період величезного піднесення, цьому сприяло те, що під час епідемії коронавірусу заклади харчування надавали послуги лише на винос, багато магазинів та місць харчування просто не працювали, та й люди самі не мали великого бажання виходити з дому без гострої необхідності.

Ще в січні 2022 року на українському ринку доставки їжі було три основних гравці: Glovo, Rocket та Bolt Food. Також серйозними конкурентами були Zakaz.ua та Fozzy, які займалися доставками з супермаркетів. За часів коронавірусу було засновано три українські компанії Cooker, Goodex та OVO, лише остання пережила труднощі війни.

Почнемо з підприємств, які припинили свою діяльність після лютого 2022 року, це Cooker, Goodex та Rocket. Перші два українські сервіси після початку повномасштабного вторгнення призупинили свою діяльність, а вже в квітні майже в один день засновники цих проєктів повідомили користувачам, що компанії не впоралися з навантаженням: закрилося дуже багато закладів-партнерів, кількість кур'єрів значно зменшилася та припинилося фінансування, необхідне для підтримання внутрішніх процесів.

Сервіс швидкої доставки їжі Rocket, який активно зростав під час пандемії та оцінювався в 50-100 млн доларів, стикнувся з фінансовими проблемами через арешт головного інвестора Тимура Рохліна. Після початку повномасштабного вторгнення компанія стикнулася з труднощами такого ж самого характеру, як і інші сервіси доставки. На цьому фоні стартап припинив свою діяльність. Розробники зникли на декілька місяців, залишивши партнерів та співробітників у незручній ситуації. Ресторани, які співпрацювали з Rocket, залишилися з великими заборгованостями, тому що технологія надання послуг була такою: Rocket отримує замовлення від клієнта через свій додаток, направляє його до ресторану, доставляє, та споживач сплачує за їжу саме на рахунок сервісу доставки, а вже в кінці розрахункового періоду (він коливався в районі 3-4 тижнів), Rocket переказували гроші на рахунок ресторанів за вирахуванням своєї комісії. Після 24 лютого засновники перестали відповідати на повідомлення та зникли з інформаційного простору, не виплативши мільйони гривень боргу різним закладам харчування. Журналісти намагалися зв'язатися з ними, але отримували лише сухі та неоднозначні відповіді. [14]

Багато з компаній-партнерів Rocket опинилися в складному фінансовому становищі через затримки у виплатах від сервісу, а також працівники не

отримували заробітну платню декілька місяців. Rocket намагалися знайти фінансування для виплати боргів, але після невдачі все ж наважилися розпочати процедуру контрольованого банкрутства. Компанія врешті-решт звернулася до суду з поданням але зазнала відмови в через недостатні докази щодо своєї фінансової неплатоспроможності. [14]

Після невдачі в суді Rocket змінили свою реєстрацію з київської на луцьку, що виглядає як спроба уникнути відповідальності перед кредиторами на думку відповідних комітетів. У компанії була можливість подати апеляцію, але вони цього не зробили, тож висока вірогідність присутності шахрайських схем в роботі підприємства. Заклади, що постраждали від співробітництва з Rocket, займалися відновленням здатності вести хоч якусь діяльність, тому що війна вдарила абсолютно по всіх компаніям. [14]

Естонська компанія Bolt Food впевненіше впоралася з викликами російської агресії. Пріоритет був наданий людям, ще з початку лютого співробітники отримали можливість працювати віддалено та отримати фінансову допомогу для переїзду в безпечніші регіони. Також була впроваджена система відстеження місцезнаходження працівників через додаток для їхньої безпеки, якщо з людиною щось трапилось би, то компанія негайно передала б цю інформацію до ДСНС або поліції.

У перший день повномасштабного вторгнення, Bolt Food погасили абсолютно всі борги: розрахувалися з партнерами, ресторанами та магазинами та надали можливість кур'єрам негайно отримати кошти, що вони встигли заробити через застосунок. Бізнес вирішив не припиняти діяльність, оскільки вона була важливим джерелом отримання їжі для людей, що не могли виходити з дому. Попри ризик для кур'єрів, ресторанів і користувачів, Bolt Food продовжувала свою діяльність за мірою можливостей. Був запущений проєкт «Герої доставки» для надання гуманітарної допомоги у важкий період. Кур'єри доставляли їжу безкоштовно людям, які не могли дістатися до гуманітарних центрів чи волонтерів.

Бізнес Bolt Food значно постраждав, знизивши кількість замовлень в десятки разів. Однак деякі міста, зокрема Львів, швидко відновилися та перевершили попередні показники. Київ залишався найбільшим містом для Bolt Food, але інші міста, такі як Харків, Дніпро та Одеса, також відновлювалися, та вже через 4 місяці доставка відносно стабільно працювала в усіх крупних містах. Дефіцит пального став одним із викликів для компанії, проте вона змогла забезпечити кур'єрів достатньою кількістю мопедів та велосипедів для продовження роботи.

У цей період важких випробувань, компанія Bolt Food продемонструвала свою готовність та здатність адаптуватися до змінних умов, надаючи пріоритет безпеці та потребам своїх співробітників, користувачів та партнерів. Швидка мобілізація та запуск гуманітарних проєктів, таких як "Герої доставки", підтверджують не лише прагнення компанії допомагати, а й її здатність діяти ефективно в умовах кризи. Незважаючи на виклики, Bolt Food залишається відданим своїм цілям та готовим до подальшого відновлення й розвитку після складних часів.

Головним з трьох найбільших гравців українського ринку доставки їжі до початку повномасштабного вторгнення була іспанська компанія Glovo, яка вийшла на український ринок ще в 2018 році. У 2019 сервіс став доступний в 10 крупних містах України, а ще через рік цей показник виріс на 50%. За весь період роботи в країні та співпраці з місцевими закладами, компанія сприяла притоку інвестицій в сектор в розмірі близько 85 млн євро, а сума сплачена до державного бюджету у вигляді податків перевищує 20 млн. [16, 18]

24 лютого компанія Glovo припинила свою діяльність на території України, перш за все, для забезпечення безпеки працівників, клієнтів та партнерів, але вже за декілька днів відновила свою діяльність в західних регіонах. Стимулом для цього послугувало бажання кур'єрів працювати й доставляти їжу та нехарчові товари для волонтерів, учасників територіальної оборони, військовим та просто людям. Багато з яких змінили місце

перебування, та дуже важливо було надати вільний доступ до їжі та необхідних товарів.

Вже на початку березня Glovo знову запустили сервіс у Києві, а через декілька тижнів, коли російська армія була вибита з Київської області та сусідніх регіонів, почали перезапуск системи надання послуг і в інших містах. Станом на травень 2022 року компанія працювала вже в 30 містах України, а відсоток відновлення діяльності та присутності на ринку становив більше 30%, вже через 2 місяці до міст, які обслуговуються, додалися ще 2, а показник відновлення збільшився на 20%. [15]

Велика кількість партнерів компанії Glovo постраждали від повномасштабного вторгнення, ця проблема ідентична для усіх описаних раніше сервісів доставки. На п'ятий місяць воєнної кризи підприємство відновило співпрацю з 80% закладів харчування: ресторанами, кафе, кав'ярнями тощо. Якщо розглядати відновлення співпраці в контексті всіх партнерів, а не лише місць продажу готових страв, то показник буде на 20% нижчий, така тенденція існує, як повідомляє керівний склад компанії, тому що магазинам та великим мережам супермаркетів потрібно трохи більше часу для того, щоб адаптуватися до нових реалій та відновити роботу на мінімальному рівні, який буде рентабельним для співпраці. [15]

Збільшення кількості викликів, які постали перед компанією, мотивувало керівництво більш впевнено ставитися до нововведень, які давно планувалися, але не знаходилося слушного моменту. Сьогодні через додаток Glovo можна замовити не тільки їжу із закладів харчування, а й товари з різноманітних торгових точок – чи то аптека, магазин електроніки або іграшок для дітей. На сьогоднішній момент частка кількості замовлень із закладів харчування становить близько вісімдесяти відсотків, решту займають магазини продуктів або нехарчових товарів. Ця статистика, на подив директора, майже не відрізняється від довоєнної, переміщення великої кількості людей в інші області майже не вплинуло на ці показники. Дані для Європи та Сполучених штатів відрізняються, там співвідношення – 35 до 65. Тобто люди майже в 2

рази менше замовляють готову їжу, цьому сприяє більший рівень розвиненості інфраструктури доставки та інше відношення населення до подібних послуг, але тенденція, яка спостерігається останні роки, демонструє, що незабаром ситуація стане схожою і на українському ринку. [19]

Звісно, компанія не могла стояти в стороні та не допомагати країні, тому керівництво українського офісу прийняло рішення віддати на гуманітарні потреби залишки товарів зі складів у містах, де неможливо було продовжувати діяльність з міркувань безпеки споживачів та кур'єрів. Також багато складів по всій країні були виділені під проєкт «Пригости захисника», куди заклади мали змогу пожертвувати їжу, яка потім доставлялася військовим та тим, хто потребує допомоги. З цифрового боку також були нововведення, було додано функцію виклику лікаря через застосунок, якщо людині необхідна допомога або консультація, яку можна було провести в онлайн режимі. Варто згадати, що команда перерахувати до різних фондів вирішення соціальних проблем близько 1 млн євро починаючи з лютого 2022, з цих грошей трохи менше 200 тисяч пішло на допомогу малому та середньому бізнесу. [15, 16, 47]

Перший рік-півтора повномасштабного вторгнення компанія працювала в режимі мінімізації ризиків на фоні таких факторів, як: проблеми з постачальниками та партнерами, неможливістю продовжувати діяльність в багатьох регіонах, фінансові проблеми населення та нестабільний стан української економіки в цілому. Не дивлячись на перешкоди, керівництво компанії приймало вірні стратегічні рішення та впоралися, що дозволило підприємству знову почати отримувати стабільний прибуток.

Узагальнюючи інформацію, можна зробити висновок, що іспанська компанія Glovo хоч і болюче, але стабільно пережила труднощі та впоралася з викликами, які спровокував початок повномасштабного вторгнення. Багато було зроблено для користувачів, кур'єрів та партнерів компанії, можна побачити, що керівництво сервісу щиро бажає допомогти населенню України пережити важкі часи та докладає максимальну кількість зусиль для розвитку українського сектору онлайн доставки їжі.

Отже, кожна компанія по-своєму відреагувала на кризу, хтось адаптувався, а хто не зміг та був змушений припинити діяльність через нездатність сплачувати за комунальні послуги, оренду, нараховувати працівникам заробітну плату чи просто підтримувати життєздатність бізнесу з інших причин. На жаль, більша частина українських стартапів, які мали невеликі запаси фінансових ресурсів та невисокий рівень конкурентоспроможності на такому активно-зростаючому ринку, не змогли пережити важку стадію.

Далі буде проведено SWOT-аналіз компанії Glovo, цей інструмент дозволить вивчити та систематизувати сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для діяльності сервісу. За допомогою нього можна буде надати оцінку поточного стану підприємства та визначити ключові напрями в розвитку, яким потрібно приділити увагу для ефективного підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз Glovo.

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. збільшення можливостей для старшого покоління; 2. географічне розширення ринку надання послуг; 3. виникнення попиту на нові послуги. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. високий рівень конкуренції; 2. загрози через політичну нестабільність; 3. зміни в поведінці споживачів.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. фінансова стабільність та підтримка з боку партнерів; 2. великий досвід роботи (9 років); 3. широкий спектр товарів для доставки. 	<p>Компанія вже закривала свої підрозділи в багатьох регіонах 4 роки тому. Але зараз, коли становище стабілізувалося та керівництво змогло налагодити керівництво та контроль якості в регіонах присутності, можливо, настав момент повернутися до тих країн або розглянути інші, а наявність фінансування на досвід</p>	<p>Впоратися з конкурентами допоможе досить великий досвід роботи в цій сфері та наявність фінансової стабільності, такий сценарій можна було побачити в момент кризи 2022 року в Україні: компанія витримала всі випробування, коли багато сервісів були вимушені припинити діяльність. Вподобання клієнтів</p>

Продовження таблиці 2.2.

	роботи в цьому питанні дуже допоможе. Широкий спектр товарів для доставки також допоможе захопити увагу споживачів різних вікових категорій та інших географічних локацій.	можуть змінюватися на фоні різних факторів, зберегти споживача допоможе широкий спектр товарів та досвід роботи, це сприятиме знаходження правильного підходу до людей та не спровокує їхній перехід до конкурента.
Слабкі сторони: 1. залежність від кур'єрів; 2. відсутність транспорту з високою вантажопідйомністю; 3. неможливість зробити замовлення в телефонному режимі.	Фінансова підтримка з боку партнерів та власна стабільність допоможе покращити багато в діяльності фірми та позбутися слабких сторін. По-перше, можна знайти фінансування для утримання штатних автомобілів для вантажоперевезень, по-друге, при проблемах із законодавством щодо працевлаштування кур'єрів або інших моментів, наявність фінансової подушки безпеки забезпечить фонд оплати праці, що в свою чергу дозволить збільшити заробітну плату або сплатити штрафи. Під введення нових послуг підпадає відкриття відділу прийняття замовлень по телефону, що допоможе замовляти їжу тим категоріям споживачів, що зазнають труднощів в користування гаджетами.	Основний ресурс компанії – кур'єри, та коли політичне становище, як відбулося в Іспанії в 2020 (прийняття «закону Райдера»), може поставити компанію в дуже скрутне становище. Також високий рівень конкуренції в сфері є ключовим моментом: відсутність потрібного транспорту для великих вантажів чи неможливість зробити замовлення телефоном буде головним критерієм для споживача, щоб звернутися до аналогічного сервісу.

Джерело: складено автором

Після проведення SWOT-аналізу ми дійшли висновку, що Glovo дотримується стратегії диференціації. Компанія прагне виділитися на ринку за рахунок унікальних особливостей своїх послуг. Glovo надає своїм клієнтам швидку та зручну доставку, що робить їх дуже конкурентними. Крім того, компанія активно інвестує в технологічні рішення, щоб покращити досвід користування сервісом та забезпечити високу якість обслуговування. Ці фактори дозволяють Glovo утримувати лідерські позиції на ринку та привертати все більше клієнтів. Можна виділити декілька конкретних шляхів для покращення становища компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

По-перше, треба збільшувати рівень адаптації сервісу до особливостей старшого покоління, не дивлячись на те, що сьогодні вже дуже багато дорослих людей вміють користуватися гаджетами, така проблема існує та буде актуальною ще не один рік, а це дуже перспективна категорія споживачів, особливо в розвинених країнах, де пенсіонерам спокійно вистачає грошей на користування подібними сервісами. По-друге, необхідно вирішити проблеми з працевлаштуванням кур'єрів, тому що уряди деяких країн проти того, щоб наймати їх як самозайнятих осіб та користуючись їхніми послугами, сплачувати лише почасову ставку. Якщо не вирішити цю проблему, велика кількість штрафів може спричинити серйозні труднощі для продовження ведення господарської діяльності.

Наступним моментом буде постійна інвестиція в технології та покращення рівня цифрових послуг, що надаються. Сьогодні все більше людей добре розбираються в техніці та гаджетах, і для них буде не складно побачити недоробки в технічній частині додатку чи веб-сайту, а також недоліки в графічному оформленні. Дуже актуальним буде використання штучного інтелекту та машинного навчання, це допоможе оптимізувати роботу відділів, які відповідають за сегментацію та аналізування даних. Сучасні програми, які можуть бути розроблені спеціально для Glovo, зможуть набагато швидше та

краще за людей формувати стратегії маркетингових кампаній для більш ефективного впливу на споживача та збільшення прибутку.

Покращити становище компанії також можна користуючись послугами блогерів в соціальних мережах, які є невід'ємною частиною життя сучасної людини. Постійно потрібно аналізувати інтернет-простір та шукати цікавих особистостей, які після укладання рекламного договору та узгодження рекламною кампанії сильно допоможуть сервісу розвинутися. Також, важливим моментом є те, що рекламні інтеграції повинні бути цікавими, тому що це відбувається не на телебаченні, а на таких платформах, які дозволяють без проблем пропустити небажаний контент, тому спрямувати зусилля перш за все потрібно на креативність, щоб глядач сам зацікавився, інакше результату не буде.

Останнім кроком, який може бути запропонований актором, буде постійний аналіз того, як функціонує компанія. Сьогодні тенденції та вподобання споживачів є дуже мінливими, та це потребує постійної уваги. Доречним буде створення окремого відділу моніторингу настроїв суспільства, їх заохочень, фінансового становища тощо. Головний офіс, який знаходиться в Іспанії може бути не в курсі подій, які є важливими для окремого регіону, тому така робота повинна проводитися в кожній країні окремо, та займатися нею повинні люди, які добре розуміють менталітет своєї юрисдикції.

Отже, компанія Glovo має в своєму розпорядженні достатню кількість фінансових ресурсів та підтримки з боку користувачів. Для того, щоб досягти ще більшої стабільності та підвищити рівень конкурентоспроможності, потрібно постійно слідкувати за навколишнім середовищем підприємства, та інвестувати в розвиток внутрішнього.

ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ 2

В 2 розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз сучасного ринку ІТ послуг з доставки. Розглянувши основні фактори, що провокували зміни та швидкий розвиток сектору послуг доставки, було визначено, що тренд росту популярності цієї сфери не лише збережеться, але й буде й надалі посилюватися в найближчі роки. Війна в Україні, на жаль, також відіграла свою роль у цьому процесі. З одного боку, вона призвела до зростання попиту на доставку продуктів харчування та інших товарів у деяких регіонах, де люди не могли безпечно ходити до магазинів. З іншого боку, війна також ускладнила доставку продуктів харчування в інші райони, що стимулювало розвиток нових технологій та рішень у сфері доставки.

Також було розібрано стратегії ведення діяльності компаніями, що займаються доставкою їжі, вона може бути основною та комплементарною. Різниця полягає в тому, що перший тип компаній був створений для ведення цієї конкретної діяльності, а другий – впровадив цей сервіс після ведення бізнесу в іншій сфері.

Автором було виокремлено основні можливості та загрози сфери онлайн-доставки. Можливостями є: збільшення присутності інноваційних технологій в повсякденному житті людей; початок виробництва власної продукції, що дозволить збільшити маржинальність діяльності; розширення ринків збуту на перспективні регіони, де поки що немає конкуренції. Ключовими загрозами є: високий рівень конкуренції в сфері; можливі проблеми в веденні діяльності через недосконалі системи захисту від інтернет-загроз, що включає збереження конфіденційності даних своїх клієнтів та підтримання працездатного стану цифрової інфраструктури; неможливість самостійно контролювати якість продукції, компанія може отримати велику кількість негативу від споживачів через недобросовісність партнерів та постачальників.

Автором також було проведено аналітичну роботу щодо діяльності підприємства Glovo. Було складено портрет споживачів, а також надано рекомендація для впливу на різні групи клієнтів для покращення їхнього досвіду користування сервісом. Також був проведений SWOT-аналіз, під час якого були виділені сильні та слабкі сторони компанії, основні можливості та загрози. Після чого було визначено вплив кожної підгрупи одна на одну.

Під час проведення аналізу конкурентного середовища, було надано стислу характеристику кожної провідної компанії на українському ринку та після розгляду впливу кризи періоду повномасштабного вторгнення, були надані рекомендації для компанії Glovo для збільшення стабільності в екстремальних умовах функціонування.

Після проведення всіх досліджень діяльності Glovo було запропоновано стратегію збільшення конкурентоспроможності підприємстві враховуючи сучасні реалії економіки та нюанси в поведінці споживачів.

Таким чином, було визначено, що компанія Glovo впевнено почуває себе на ринку, незважаючи на перепони, які вона зустріла, а для того щоб покращити свої позиції та підвищити рівень конкурентоспроможності необхідно постійно слідкувати за навколишнім середовищем підприємства, та інвестувати в розвиток внутрішнього.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

В першому розділі кваліфікаційної роботи було детально розкрито поняття та сутність «цифрової трансформації». Цей процес активного переладнання економіки через зростаючу популярність гаджетів та діджиталізацію суспільства має значний вплив на бізнес. Зокрема, розглянуто основні рушійні сили цифрової трансформації, такі як інноваційні технології, зміни в поведінці споживачів та конкуренція на ринку.

Для об'єктивної оцінки положення України в умовах цифрової трансформації було проаналізовано два міжнародних показники: «індекс мережевої готовності» та «європейський індекс умінь та навичок». Ці індекси дозволили оцінити ступінь готовності країни до використання інформаційно-комунікаційних технологій, а також виявити сильні та слабкі сторони України в цьому напрямку. Важливим є те, що навіть в умовах повномасштабного вторгнення, Україна змогла зберегти високі темпи розвитку цифрових технологій, що свідчить про високу адаптивність та потенціал до подальшого розвитку.

Важливим аспектом дослідження було розкриття поняття «конкурентоспроможності» та загальних методів її підвищення. Зокрема, було визначено, що конкурентоспроможність підприємства полягає у здатності вести свою діяльність з позитивною рентабельністю та ефективним використанням матеріальних і нематеріальних ресурсів. Серед основних методів підвищення конкурентоспроможності виділено: покращення якості продукції та послуг, вдосконалення маркетингової стратегії, коригування ціноутворення, впровадження інноваційних технологій та постійний аналіз внутрішнього середовища підприємства.

В другому розділі було проведено аналіз сучасного ринку послуг онлайн-доставки. Було виявлено основні тенденції розвитку цього сектора, серед яких: зростання попиту на онлайн-замовлення, активне впровадження нових

технологій, а також підвищення конкуренції серед компаній, що надають послуги доставки. Аналіз показав, що сучасний ринок онлайн-доставки в Україні має значний потенціал для розвитку, але також стикається з низкою загроз, таких як економічна нестабільність та інфраструктурні проблеми через війну та недостатню досвідченість населення в інформаційних технологіях.

Було розглянуто вплив повномасштабного вторгнення та загальної економічної ситуації конкурентне середовище компаній онлайн-доставки в Україні. В умовах кризи, компанії змушені були швидко адаптуватися до нових реалій, впроваджуючи інноваційні рішення та оптимізуючи свої бізнес-процеси. На основі проведеного SWOT-аналізу та портрету споживача було запропоновано шляхи підвищення конкурентоспроможності компанії Glovo на сучасному ринку.

Таким чином, дослідження показало, що цифрова трансформація та підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній є взаємопов'язаними процесами, які визначають успішність бізнесу в умовах сучасної економіки. Висновки та рекомендації, надані в роботі, можуть бути використані не лише компанією Glovo, але й іншими підприємствами, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність в умовах цифрової трансформації.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазур Н.А. Цифрова економіка у світі трансформацій. URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/129-131.pdf> (дата звернення 16.05.2024)
2. D. Tapscott. The Digital Economy. URL: <https://dontapscott.com/books/the-digital-economy/> (дата звернення 16.05.2024)
3. What is digital transformation? URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation> (дата звернення 16.05.2024)
4. Кошельок Г. В. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/213.pdf> (дата звернення 16.05.2024)
5. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (дата звернення 16.05.2024)
6. Малик О. В., Хачатрян А. А. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в ринкових умовах господарювання. URL: https://eprints.kname.edu.ua/45298/1/ilovepdf_com-85-87.pdf (дата звернення 16.05.2024)
7. K. Umutesiwase. Factors affecting competition in business world. URL: <https://www.rica.gov.rw/index.php?eID=dumpFile&t=f&f=70235&token=d88250b7333771b0317cfc56db4f4e1ed474d5d3#:~:text=There%20are%20several%20factors%20both,customers%2C%20the%20number%20of%20potential> (дата звернення 16.05.2024)
8. Коюда О. П., Щукіна Д. О. Аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/1720/1642> (дата звернення 16.05.2024)
9. 5 examples of virtual 3D stores and why they are so exciting. URL: <https://www.metalitix.com/post/examples-of-3d-virtual-stores> (дата звернення 16.05.2024)
10. The harsh truth: why companies are getting hacked? URL: <https://www.linkedin.com/pulse/harsh-truth-why-companies-getting-hacked-amine-mecifi> (дата звернення 16.05.2024)

11. Як виживає український ринок доставки їжі. URL: <https://ua-retail.com/2022/05/yak-vizhivaye-ukra%D1%97niskij-rinok-dostavki-%D1%97zhi/> (дата звернення 16.05.2024)
12. Consumer behavior when ordering online. URL: <https://saleslion.io/sales-statistics/81-of-shoppers-research-their-product-online-before-purchasing/>
13. Ринок доставки під час війни: чи є можливості розвитку? URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku> (дата звернення 16.05.2024)
14. Forbes Україна // Ринок доставки їжі шалено ріс на пандемійних стероїдах. Війна його обвалила. Як виживають Glovo, Zakaz та Bolt. URL: <https://forbes.ua/inside/rinok-dostavki-izhi-shaleno-ris-na-pandemiynikh-steroidakh-viyna-yogo-obvalia-yak-vizhivayut-glovo-zakaz-ta-bolt-02052022-5762> (дата звернення 16.05.2024)
15. The Village // Glovo під час війни. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/business-interview/326809-glovo-yevhen-tryshyn-interview-2022> (дата звернення 16.05.2024)
16. The Village // Як Glovo відновлює бізнес під час великої війни. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/business-interview/344399-glovo-sacha-michaud-interview-2023> (дата звернення 16.05.2024)
17. The Village // Bolt Food під час війни. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/business-interview/326565-bolt-food-ukraine-interview-2022> (дата звернення 16.05.2024)
18. Wikipedia // Glovo. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Glovo> (дата звернення 16.05.2024)
19. Statista // Online food delivery – Europe. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/online-food-delivery/europe#revenue>
20. Mordor Intelligence // Online food delivery market trends. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/online-food-delivery-market/market-trends> (дата звернення 16.05.2024)
21. Statista // Revenue of the online food delivery market worldwide from 2017 to 2028, by segment. URL: <https://www.statista.com/statistics/1170631/online-food-delivery-market-size-worldwide/#:~:text=The%20market%20size%20of%20the,in%20the%20meal%20delivery%20segment> (дата звернення 16.05.2024)
22. Top 10 food delivery apps in USA. URL: <https://dolphinwebsolution.com/blog/top-10-food-delivery-apps-in-usa/> (дата звернення 16.05.2024)

23. Medium // 3 target audiences to market your meal delivery service to. URL: https://medium.com/@anthebranding_boulder/3-target-audiences-to-market-your-meal-delivery-service-to-a4f18e353527 (дата звернення 16.05.2024)
24. Forbes // Beyond hype: drone delivery takes flight in 2024. URL: <https://www.forbes.com/sites/timothyapandreou/2024/03/13/beyond-hype-drone-delivery-takes-flight-in-2024/?sh=9af4865bb9a7>
25. Top food delivery trends and statistics for 2024. URL: <https://www.routific.com/blog/food-delivery-trends> (дата звернення 16.05.2024)
26. Yahoo Finance // Europe online food delivery market report 2022-2027. URL: https://uk.finance.yahoo.com/news/europe-online-food-delivery-market-095800013.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAKNxLzayS6D7r1-te8KMPLB0dNWMO_lSYY05eiWT1Ztx_2MQLq4PxBk_7mbBLCEAGshRvaOQOpYiq7PIFwA4FFPIT6vxjGuLzt72xqAxLfTffktgxSCnT7wovDgro4FW8kaOG8F9Hzm5dBeLjQkenLDG2zT7OeizZr2Uem3LieAQ (дата звернення 16.05.2024)
27. Techinasia // Grab captured 55% of SEA's food delivery market in 2023: report. URL: <https://www.techinasia.com/grab-captured-55-food-delivery-market-sea-2023-report> (дата звернення 16.05.2024)
28. S. Dutta, B. Lanvin. Network readiness index 2023. URL: https://download.networkreadinessindex.org/reports/nri_2023.pdf (дата звернення 16.05.2024)
29. Network readiness index 2021: report. URL: <https://stl.tech/white-papers/network-readiness-index2021/> (дата звернення 16.05.2024)
30. S. Dutta, B. Lanvin. Network readiness index 2022. URL: <https://networkreadinessindex.org/nri-2022-edition-press-release/> (дата звернення 16.05.2024)
31. Portulans Institute // Network readiness index. URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення 16.05.2024)
32. Україна у рейтингу інноваційного потенціалу країн світу. URL: <https://www.chamber.kr.ua/pro-palatu/k2/100-ekonomichni-novini/2099-ukraina-u-reitynhu-innovatsiinoho-potentsialu-krain-svitu.html> (дата звернення 16.05.2024) Cedefop // European skill index. URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/european-skills-index> (дата звернення 16.05.2024)

33. Kyiv post // к Україна під час війни стала світовим лідером із цифровізації держуправління. URL: <https://www.kyivpost.com/uk/post/22145> (дата звернення 16.05.2024)
34. Економічна правда // Через перебої з електроенергією дві третини бізнесів скорегували роботу. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/12/16/695117/> (дата звернення 16.05.2024)
35. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf> (дата звернення 16.05.2024)
36. Як виконати конкурентний аналіз - класичні та сучасні методики. URL: <https://topdigital.com.ua/2023/10/10/як-виконати-конкурентний-аналіз-клас/> (дата звернення 16.05.2024)
37. Освітній портал "Житомирська політехніка" // Карти позиціонування. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=183105> (дата звернення 16.05.2024)
38. Wikipedia // Bolt. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Bolt> (дата звернення 16.05.2024)
39. Wikipedia // Комплементарність. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Комплементарність_\(економіка\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Комплементарність_(економіка)) (дата звернення 16.05.2024)
40. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf (дата звернення 16.05.2024)
41. Research Gate // The impact of the covid-19 pandemic on courier delivery innovation. URL: https://www.researchgate.net/publication/374218562_The_Impact_of_the_COVID-19_Pandemic_on_Courier_Delivery_Innovation_InPost_Company_Case_Study (дата звернення 16.05.2024)
42. Statista // Online food delivery – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/online-food-delivery/worldwide> (дата звернення 16.05.2024)
43. The 4 biggest food delivery risks. URL: <https://www.ninjadelivery.com/the-4-biggest-food-delivery-risks/> (дата звернення 16.05.2024)
44. History of Glovo: birth and evolution of a unicorn of home delivery. URL: <https://marketing4ecommerce.net/en/history-of-glovo-birth-and-evolution-of-a-unicorn-of-home-delivery/#quickcommerce> (дата звернення 16.05.2024)

45. Expansion // McDonald's lanza su servicio de entrega de comida a domicilio en España. URL: <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/06/06/5936c7d3e5fdea092e8b463c.html> (дата звернення 16.05.2024)
46. Економічна правда // Glovo запустив платформу On-Demand для доставки замовлень бізнесу. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/02/5/709537/> (дата звернення 16.05.2024)
47. Glovo // Head offices locations. URL: <https://jobs.glovoapp.com/glovo-careers-our-locations/> (дата звернення 16.05.2024)
48. Glovo // About us. URL: <https://jobs.glovoapp.com/about-us/> (дата звернення 16.05.2024)
49. Crunchbase // Glovo. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/glovo-app> (дата звернення 16.05.2024)
50. US Census bureau // A historical look at adults living without children. URL: https://www.census.gov/newsroom/blogs/random-samplings/2016/12/no_kids_in_the_house.html (дата звернення 16.05.2024)
51. Statista // Key figures on food delivery service Glovo as of 2024. Rider Law. URL: <https://www.statista.com/statistics/1347756/key-figures-glovo/> (дата звернення 16.05.2024)

