

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку

Бізнес Школа КРОК

Кваліфікаційна робота
«Формування стратегії та розвитку ринку фудтеху»

Чупіра Богдан Володимирович

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Науковий керівник: канд. пед. наук., доцент Сєдашова О.А.

Київ – 2026

ЗМІСТ

ЗМІСТ	2
РЕЗЮМЕ	4
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ФУДТЕХУ	13
1.1. Сутність, еволюція та класифікація ринку харчової індустрії та фудтех-технологій.	13
1.2. Глобальні тенденції трансформації харчової індустрії під впливом фудтеху	24
1.3. Розвиток фудтех ринку в Україні	34
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РИНКУ ФУДТЕХУ	48
2.1. Оцінка поточного стану та структури українського ринку фудтеху.	48
2.2. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій фудтех-компаній.	63
2.3. Дослідження динаміки розвитку ринку, інфраструктури та проблематики.	78
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	94
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ФУДТЕХУ	97
3.1. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку ринку фудтеху.	97
3.2. Формування стратегічних пріоритетів розвитку фудтеху в Україні.	109
3.3 Розробка пропозицій для підвищення конкурентоспроможності та інноваційності фудтех-сектору	126
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	141
ВИСНОВКИ	142
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	147

ДОДАТКИ-----	156
Стратегічне планування-----	156
SWOT аналіз -----	159
Канва бізнес-моделі платформи-----	161
Аналіз юніт-економіки та стратегія монетизації-----	164
Інвестиційний план-----	167
Канва ціннісної пропозиції-----	171
Операційна модель та сервісний сценарій-----	176
Стратегія управління ризиками -----	179
Архітектура та користувацькі інтерфейси платформи CaterGo -----	182

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

Чупіра Б.В.

РЕЗЮМЕ

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено проблеми та перспективи розвитку українського ринку корпоративного харчування в умовах воєнних викликів, цифрової трансформації та структурних змін у сфері FoodTech. Обґрунтовано, що домінування B2C-агрегаторів доставки їжі не відповідає потребам корпоративного сектору через високі транзакційні витрати, адміністративне навантаження та неможливість отримання податкового кредиту з ПДВ. Особливу увагу приділено впливу кадрового дефіциту, енергетичної нестабільності та тренду Return-to-Office на формування попиту на системні B2B-рішення у сфері організованого харчування. У роботі проведено аналіз макроекономічного середовища, оцінено потенціал цільового ринку (TAM/SAM/SOM), здійснено порівняльний аналіз конкурентних бізнес-моделей та юніт-економіки B2C- і B2B-платформ. На основі виявлених функціональних розривів сформовано стратегічні пріоритети розвитку галузі.

Ключові слова: FoodTech, корпоративне харчування, B2B-маркетплейс, цифрова платформа, стратегічне управління, юніт-економіка, консолідована логістика.

SUMMARY

The master's qualification work examines the problems and prospects for the development of the Ukrainian corporate catering market in the context of military challenges, digital transformation and structural changes in the FoodTech sector. It is substantiated that the dominance of B2C food delivery aggregators does not meet the needs of the corporate sector due to high transaction costs, administrative burden and the impossibility of obtaining a VAT tax credit. Attention is paid to the impact of personnel shortages, energy instability and the Return-to-Office trend on the formation of demand for systemic B2B solutions in the field of organized catering. The work analyzes the macroeconomic environment, assesses the potential of the target market (TAM/SAM/SOM), and conducts

a comparative analysis of competitive business models and unit economics of B2C and B2B platforms. Based on the identified functional gaps, strategic priorities for the development of the industry are formed.

Keywords: FoodTech, corporate catering, B2B marketplace, digital platform, strategic management, unit economics, consolidated logistics.

ВСТУП

Сучасна епоха глобальної цифровізації докорінно змінює архітектуру традиційних ринків, серед яких особливе місце посідає індустрія харчування. Ринок FoodTech (фуд тех), що сформувався на стику агропродовольчого сектору, ІТ-технологій та логістики, демонструє стрімку динаміку зростання. В Україні цей процес набув специфічних рис під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, які виступили каталізаторами трансформації бізнес-моделей: від класичного обслуговування до екосистем онлайн-доставки та «dark kitchen».

Аналіз ринкового середовища свідчить про високий рівень насиченості сегмента B2C-доставки страв із закладів громадського харчування (представленого агрегаторами на кшталт Glovo чи Bolt Food). Водночас сегмент організації виїзного обслуговування (кейтерингу) та корпоративного харчування залишається технологічно фрагментованим. Відсутність єдиної цифрової платформи (маркетплейсу), яка б агрегувала пропозиції кейтерингових компаній та автоматизувала процес замовлення для B2B та event-сектору, стримує розвиток цієї ніші. В умовах, коли річний обсяг ринку доставки готової їжі перевищує 230 млн дол. США, а інвестиційна активність залишається низькою через воєнні ризики, виникає нагальна потреба у розробці ефективних стратегій розвитку саме таких нішевих, високотехнологічних продуктів.

Необхідність наукового обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку фудтеху та розробки прикладного інструментарію у вигляді спеціалізованого маркетплейса для кейтерингових послуг зумовила вибір теми магістерської кваліфікаційної роботи: «Формування стратегії та розвитку ринку фудтеху».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту та інноваційного розвитку ВНЗ «Університет економіки та права

«КРОК» в межах теми дослідження проблем стратегічного управління та розвитку інноваційних ринків. Тема затверджена наказом по університету.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій (моделі, алгоритму, програми дій) щодо ефективного формування стратегії для прискореного та сталого розвитку ринку фудтеху з метою підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні основи розвитку фудтеху та його світові тенденції.
2. Розробити методичний підхід до стратегічного аналізу учасників ринку фудтеху.
3. Сформувати MVP (Minimal Viable Product) фудтех-маркетплейсу, описати план імплементації.
4. Обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження обраної стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії розвитку ринку фудтеху на національному рівні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій формування, оцінки та корегування стратегії розвитку ринку фудтеху, зокрема проєктування та підготовки до запуску діджитал маркетплейсу.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становить діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові та спеціальні методи:

- аналіз і синтез – для визначення сутності та класифікації сегментів ринку фудтеху;
- статистичний аналіз – для оцінки динаміки ринку та інвестиційної активності;
- порівняльний аналіз – для дослідження конкурентних стратегій існуючих агрегаторів доставки та виявлення ринкової ніші для кейтерингових послуг;

- соціологічні методи (анкетування та глибинні інтерв'ю) – для верифікації гіпотез щодо потреб цільової аудиторії, аналізу споживчого досвіду в B2B-сегменті та валідації концепції маркетплейсу;
- стратегічний аналіз (SWOT, PESTEL) – для обґрунтування стратегії виходу на ринок;
- моделювання – для розробки бізнес-моделі та прототипу (MVP) маркетплейсу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливого науково-прикладного завдання щодо формування стратегії розвитку фудтех-ринку через впровадження платформних рішень у нішеві сегменти. Основні положення новизни:

- ✓ удосконалено методичний підхід до стратегічного аналізу учасників ринку, який, на відміну від існуючих, враховує специфіку цифрової трансформації сегмента HoReCa в умовах воєнного стану;
- ✓ дістало подальшого розвитку обґрунтування концепції цифрової екосистеми кейтерингових послуг як інструменту підвищення ефективності взаємодії між операторами ринку та B2B-клієнтами;
- ✓ запропоновано модель MVP спеціалізованого фудтех-маркетплейсу, що дозволяє оптимізувати логістичні та операційні процеси в сегменті виїзного обслуговування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретичних положень та практичних рекомендацій для створення та масштабування реальних бізнес-проектів у сфері фудтеху. Розроблений план імплементації маркетплейсу може слугувати дорожньою картою для виведення на ринок нових агрегаторів послуг.

Апробація результатів. Основні положення та результати дослідження доповідалися на наукових конференціях та опубліковані у фаховій статті «Розвиток ринку FoodTech в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів».

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів та дев'яти підрозділів, висновку й списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінок. Список використаної літератури містить 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ РИНКУ ФУДТЕХУ

1.1. Сутність, еволюція та класифікація ринку харчової індустрії та фудтех-технологій.

Індустрії 4.0 та 5.0 радикально трансформують агропродовольчий сектор, вимагаючи переходу від поверхневого сприйняття FoodTech як сервісів доставки до системного аналізу екосистем. Згідно з методологією DigitalFoodLab, FoodTech – це всеосяжна екосистема, що об'єднує інновації вздовж усього життєвого циклу продукту: від агротехнологій до споживання (DigitalFoodLab, 2026).

Водночас альтернативні дослідницькі підходи акцентують увагу не стільки на процесному, скільки на ціннісному аспекті визначення. Зокрема, концепція, запропонована Forward Fooding, трактує FoodTech як сектор, що досліджує використання технологій для досягнення ефективності та, що критично важливо, сталості на всіх етапах проєктування, вибору, доставки та споживання їжі (Forward Fooding, 2026). Введення параметру сталості у дефініцію відображає глобальний імператив дотримання ESG-стандартів, перетворюючи FoodTech з інструменту максимізації прибутку на механізм вирішення глобальних викликів, таких як кліматичні зміни та продовольча безпека. Слід зазначити, що ця термінологічна дихотомія доповнюється поняттям «AgriFoodTech», яке виникло як результат конвергенції сільського господарства та харчової промисловості. Якщо традиційний AgTech фокусувався на підвищенні врожайності через дрони та сенсори, то AgriFoodTech, за визначенням PitchBook та AgFunder, виступає як парасолькове поняття для інвестиційного ландшафту, що охоплює весь спектр від біотехнологій насіння до роботизованих ресторанів (PitchBook, 2026). Ця конвергенція означає стирання меж між «полем» і «виделкою», коли інновації, такі як редагування геному CRISPR, модифікують саму біологію продуктів, роблячи вертикальну інтеграцію домінуючою бізнес-моделлю.

У структурі ринку виділяється субсегмент HorecaTech, який концептуально поділяється на два вектори. Перший вектор – Front-office Technology – фокусується на взаємодії з гостем та покращенні клієнтського досвіду через цифрові меню та системи безконтактної оплати. Другий, менш помітний, але стратегічно важливіший вектор – Back-office Technology – спрямований на операційну ефективність, включаючи управління закупівлями, інвентаризацією та харчовою безпекою (DigitalFoodLab, 2026). Саме в площині бек-офісу відбувається справжня цифрова трансформація, що дозволяє переходити від інтуїтивного управління до data-driven моделей, здатних скоротити адміністративні витрати часу на 62% та зменшити кількість порушень харчової безпеки на третину (Tandfonline, 2026).

Систематизація ринку вимагає застосування валідної таксономії, яка б дозволила структурувати складний ландшафт інновацій. Найбільш деталізованою є шестикомпонентна модель DigitalFoodLab, яка стала стандартом для інституційних інвесторів. Ця модель включає AgTech (трансформація сільського господарства), Food Science (розробка нових інгредієнтів та альтернативних протеїнів), Foodservice (рішення для HoReCa), Consumer Tech (персоналізоване харчування та розумна техніка), Delivery (логістика останньої милі) та Supply Chain (рішення для B2B взаємодії). У цій архітектурі B2B-маркетплейси займають особливе місце, виступаючи не просто як окрема категорія, а як інтеграційний шар (integration layer), що з'єднує вертикалі Foodservice та Supply Chain. Вони вирішують фундаментальну проблему інформаційної асиметрії та фрагментації ринку, забезпечуючи перехід від хаотичних каналів комунікації до моделі «єдиного вікна» (DigitalFoodLab, 2026). Згідно з дослідженнями MDPI, ці платформи класифікуються на орієнтовані на постачальника (Supplier-Oriented), орієнтовані на покупця (Buyer-Oriented) та нейтральних посередників (Neutral Intermediaries), кожен з яких пропонує унікальну ціннісну пропозицію: від оптимізації власних

продажів дистриб'юторів до агрегації пропозицій за моделлю «many-to-many» (MDPI, 2026).

Аналітики McKinsey розглядають екосистему через концепцію Supply Chain 4.0, де оптимізація відбувається на всіх етапах: від планування до логістики (McKinsey, 2026). Ключовими елементами інфраструктури в цій моделі стають «цифрові двійники» (Digital Twins) та контрольні вежі (Control Towers), що дозволяють здійснювати предиктивну аналітику та управляти ланцюгами постачання в реальному часі.

Узагальнюючи теоретичні підходи, можна констатувати зміну фундаментальних парадигм стратегічного менеджменту в індустрії: відбувається перехід від лінійної моделі Ланцюга доданої вартості Майкла Портера до концепції Ціннісної Екосистеми (Value Ecosystem). Класична лінійна модель, де інформація передається послідовно, в умовах FoodTech 4.0 виявляється неефективною через затримки та викривлення даних, відомі як ефект «батога». Нова мережева структура об'єднує фермерів, виробників, логістичних операторів та споживачів у єдиному цифровому просторі, де хмарні платформи та API виступають «нервовою системою», забезпечуючи доступ до даних про попит та запаси в режимі реального часу (Sustainability Directory, 2026). Цей теоретичний зсув підкреслює, що B2B-маркетплейси є не просто інструментом торгівлі, а критично важливим інфраструктурним елементом, що забезпечує зв'язність та синхронізацію всієї продовольчої системи.

Еволюційний розвиток ринку FoodTech не є лінійним накопиченням інновацій, а являє собою послідовну зміну домінуючих бізнес-логік, кожна з яких вирішувала фундаментальні обмеження попереднього етапу, корелюючи з глобальними концепціями Industry 4.0 та Supply Chain 4.0. Фаза FoodTech 1.0 (2000–2015) стала ерою «цифрових вітрин». Сутність моделі зводилася до створення веб-інтерфейсів для агрегації меню різних закладів. Ключові гравці цього періоду, такі

як Just Eat та Grubhub, функціонували виключно як інформаційні посередники (Lead Generation Platforms), з'єднуючи замовника з рестораном, проте фізичне виконання замовлення залишалося повною відповідальністю самого закладу харчування (DigitalFoodLab, 2026). Така архітектура бізнесу мала суттєві структурні обмеження: ринок був штучно звужений лише тими категоріями закладів, які історично мали власну логістичну інфраструктуру – переважно піцеріями та суши-барами. Відсутність контролю над «останньою милею» з боку платформи призводила до неможливості гарантувати якість сервісу та стандартизувати час доставки, що створювало природну «стелю» для масштабування цієї моделі.

Подолання логістичного бар'єра стало драйвером переходу до етапу FoodTech 2.0 (2015–2020), який ознаменувався логістичною дизрупцією та розквітом гіг-економіки (Gig Economy). Зміна парадигми полягала в тому, що технологічні платформи, такі як UberEats, Deliveroo та Glovo, взяли на себе відповідальність за фізичне переміщення товару, використовуючи алгоритми динамічної маршрутизації та децентралізовану мережу кур'єрів-фрілансерів. Це рішення радикально розширило межі доступного ринку (Total Addressable Market), відкривши канал доставки для тисяч ресторанів сегменту fine dining, кав'ярень та фаст-фудів, які раніше не мали операційних можливостей для організації власної логістики (DigitalFoodLab, 2026). Водночас ця фаза спровокувала глибокі інфраструктурні зміни в індустрії, зокрема виникнення феномену «хмарних кухонь» (Dark Kitchens). Ця бізнес-модель стала прямою відповіддю на операційну неефективність використання дорогих ресторанних приміщень у центрі міста для обслуговування онлайн-замовлень. Оптимізація виключно під процеси доставки дозволила знизити орендні ставки та операційні витрати (OPEX), що стало критично важливим в умовах низької маржинальності ресторанного бізнесу. Проте, незважаючи на стрімке зростання валового товарообігу (GMV), більшість гравців епохи FoodTech 2.0 зіштовхнулися з проблемою негативної юніт-економіки через

надвисокі витрати на залучення клієнтів (CAC) та утримання кур'єрів, що змусило індустрію шукати нові джерела ефективності.

Етап FoodTech 3.0 (2020–2024) змістив фокус інновацій на глибокі технології (Deer Tech) та харчову науку. Головною метою цієї фази стала трансформація продуктів для досягнення цілей сталого розвитку (розробка альтернативних протеїнів, прецизійна ферментація, клітинне сільське господарство), що кардинально змінює традиційні ланцюги постачання сировини (DigitalFoodLab, 2026).

Сучасний етап розвитку, який можна класифікувати як FoodTech 4.0 (2025+), характеризується переходом від фрагментованих рішень до цілісних, інтегрованих B2B-екосистем, що відповідає концепції Supply Chain 4.0, описаній аналітиками McKinsey. Якщо попередні етапи фокусувалися на боротьбі за увагу кінцевого споживача (B2C), ринок якого досяг певного насичення, то FoodTech 4.0 спрямований на оптимізацію взаємодії між бізнесами, де зберігається колосальний потенціал ефективності. Сутність цієї моделі полягає у повній цифровій інтеграції всіх учасників ланцюга постачання та переході від лінійних ланцюгів до інтегрованих екосистем, де дані виступають «кровоносною системою», що живить прийняття рішень у реальному часі (McKinsey, 2026). Технологічний стек цього етапу включає Інтернет речей (IoT) для безперервного моніторингу умов зберігання, що є критичним для харчової безпеки, та Штучний інтелект (AI) для предиктивної аналітики попиту («Predictive Shipping»), що дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління закупівлями (McKinsey, 2026).

Важливим аспектом FoodTech 4.0 є використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості походження продукції та автоматизації контрактних відносин через смарт-контракти, що мінімізує транзакційні витрати та ризики шахрайства. На цьому етапі B2B-маркетплейси трансформуються з простих дошок оголошень у складні SaaS-enabled платформи, які інтегрують ERP-системи

постачальників з POS-системами ресторанів, забезпечуючи наскрізний потік даних. Ця зміна парадигми відображає фундаментальний зсув у стратегічному менеджменті: від конкуренції окремих компаній до конкуренції ціннісних екосистем, де перемагає той, хто здатен забезпечити найкращу синхронізацію процесів та мінімізацію втрат на всьому шляху від ферми до виделки (Sustainability Directory, 2026). Таким чином, еволюція бізнес-логіки FoodTech пройшла шлях від агрегації інформації про меню до глибинної оптимізації глобальних продовольчих систем, роблячи B2B-сегмент ключовим драйвером інновацій у поточному десятилітті.

Згідно з концепцією двосторонніх ринків (Two-Sided Markets), найвищий трансформаційний потенціал демонструють нейтральні B2B-маркетплейси (Neutral Intermediaries), що функціонують за моделлю «many-to-many». Яскравими представниками є європейські «єдинороги» Choco та Rekki, а також українська Ukrainian Food Platform. Вони діють як «єдине вікно», що радикально знижує вартість залучення клієнтів (CAC) для постачальників та оптимізує операційні витрати часу персоналу закладів HoReCa (MDPI, 2026; DigitalFoodLab, 2026).

1.2. Глобальні тенденції трансформації харчової індустрії під впливом фудтеху.

Сучасний етап розвитку глобальної індустрії FoodTech характеризується фундаментальним зміщенням вектора інновацій з видимого для споживача інтерфейсу (фронт-офісу) у глибинні операційні процеси (бек-офіс). Якщо попереднє десятиліття пройшло під знаком боротьби за увагу кінцевого клієнта через яскраві мобільні додатки для доставки та цифрові меню, то сьогоднішня конкурентна перевага формується у площині операційної ефективності та автоматизації ланцюгів створення вартості. Справжня революція, яка здатна

радикально змінити юніт-економіку ресторанного бізнесу та ритейлу, відбувається «під капотом» – у системах управління закупівлями, інвентаризацією та харчовою безпекою. Цей перехід від інтуїтивного управління до моделей, керованих даними, стає безальтернативним сценарієм виживання в умовах глобальної інфляції витрат та дефіциту персоналу.

Центральним елементом цієї трансформації виступає впровадження штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) у процеси електронних закупівель (e-procurement), що дозволяє реалізувати концепцію Supply Chain 4.0, описану стратегами McKinsey. Замість традиційного реактивного підходу з ручним формуванням замовлень, інтеграція алгоритмів машинного навчання дозволяє перейти до моделі предиктивного постачання («Predictive Shipping»), де система автоматично аналізує історичні дані продажів з POS-терміналів, враховує сезонність, погодні умови та навіть локальні події для формування високоточних прогнозів потреби в інгредієнтах (McKinsey, 2026). Такий підхід трансформує роль B2B-маркетплейсів з пасивних каталогів товарів на проактивних цифрових асистентів, які здатні автоматично генерувати чернетки замовлень ще до того, як персонал кухні виявить нестачу продуктів. Це не лише мінімізує вплив людського фактору, а й дозволяє синхронізувати планування виробництва на боці постачальника, усуваючи ефект «батога» в ланцюзі постачання.

Впровадження концепції «Data-Driven Horeca» означає перехід від фрагментованого обліку до створення єдиної цифрової екосистеми, де кожна операція залишає цифровий слід, що підлягає аналізу та оптимізації. Критично важливою складовою цієї концепції є цифровізація процесів управління відходами (Food Waste Management), яка використовує технології комп'ютерного зору (Computer Vision) та розумних ваг. Системи, подібні до розробок компанії Winnow Solutions, здатні автоматично ідентифікувати тип та обсяг викинутих продуктів, надаючи менеджменту гранулярну аналітику щодо причин втрат – чи це помилки

при приготуванні, псування продуктів на складі або занадто великі порції, що повертаються від клієнтів. Згідно з галузевими даними, впровадження таких інструментів дозволяє знизити витрати на закупівлю продуктів (food cost) на 3–8%, що в умовах низької маржинальності ресторанного бізнесу (зазвичай 10–15%) може означати зростання чистого прибутку на 30–50%. Таким чином, технології бек-офісу перестають бути простою статтею витрат на ІТ, перетворюючись на прямий інструмент генерації прибутку.

Окремої уваги заслуговує вплив автоматизації бек-офісу на адміністративну ефективність та відповідність регуляторним нормам, що є критичним в умовах посилення вимог до харчової безпеки. Дослідження, опубліковані в академічному виданні T&F Online, демонструють, що цифровізація внутрішніх аудитів та перехід від паперових журналів НАССР до цифрових чек-листів та IoT-сенсорів дозволяють скоротити адміністративні витрати часу персоналу на вражаючі 62% (T&F Online, 2026). У реаліях глобального кадрового голоду в індустрії гостинності це означає, що кваліфікований персонал може витрачати вивільнений час на створення кулінарної цінності та обслуговування гостей, а не на бюрократичну рутину. Більше того, автоматизований моніторинг критичних контрольних точок за допомогою IoT-датчиків, які в режимі реального часу відстежують температурні режими холодильного обладнання, дозволяє знизити кількість порушень харчової безпеки на 30–39%, що безпосередньо впливає на репутаційну стійкість бізнесу та мінімізацію ризиків отруєнь (Tandfonline, 2026).

Зміщення фокусу в бек-офіс зумовлене зміною інвестиційної парадигми від екстенсивного росту до операційної ефективності. Платформи автоматизації закупівель залучають капітал саме завдяки здатності інтегрувати ERP-системи постачальників з POS-системами ресторанів у єдиний наскрізний потік даних (SavorEat, 2026). Це дозволяє реалізувати модель наскрізної простежуваності (end-to-end traceability), яка стає обов'язковим стандартом на ринках ЄС та США. На

відміну від фронт-офісних рішень, які часто конкурують за увагу споживача в умовах «червоного океану», технології бек-офісу створюють високі бар'єри перемикання (switching costs) для клієнтів, оскільки вони глибоко інтегруються в операційну діяльність підприємства, забезпечуючи вищий показник утримання клієнтів (Retention Rate) та стабільніший потік доходів для технологічних провайдерів.

Фундаментальна трансформація архітектури B2B-взаємодії у харчовій індустрії, яка спостерігається протягом 2024–2025 років, знаменується виходом на авансцену вертикально інтегрованих маркетплейсів, що діють за моделлю SaaS-enabled Marketplace (SeM). На відміну від горизонтальних гігантів електронної комерції, таких як Amazon Business або Alibaba, які пропонують універсальні рішення для закупівель широкого профілю (indirect spend), спеціалізовані платформи на кшталт Choco, Rekki та Cheetah будують свою ціннісну пропозицію навколо унікальної специфіки харчового ланцюга постачання. Горизонтальні моделі виявилися операційно неспроможними ефективно обслуговувати потреби сегменту свіжих продуктів (фреш-група) через неможливість адекватної обробки специфічних параметрів, таких як «catch weight» (ваговий товар, де фактична вага поставки відрізняється від замовленої), управління партіями з різними термінами придатності та дотримання жорстких вимог холодового ланцюга (Verified Market Research, 2026). Саме тому вертикальні маркетплейси, які цифровізують глибинні відносини між шеф-кухарем та його перевіреними постачальниками, демонструють здатність вирішувати проблеми, недоступні для універсальних гравців, перетворюючись з простого каналу продажів на операційну систему ресторанного бізнесу (Armin Bognar, 2026).

Для подолання проблеми ліквідності («курки та яйця») платформи використовують модель SaaS-enabled Marketplace, надаючи ресторанам безкоштовне ПЗ для оцифрування закупівель. Замовлення автоматично

конвертується у зручний для постачальника формат, що створює миттєву цінність для покупця та згодом запускає мережевий ефект для залучення постачальників (Everything Marketplaces, 2026; StartupMafia, 2026).

Економічна ефективність та інвестиційна привабливість B2B-маркетплейсів базуються на юніт-економіці, яка кардинально відрізняється від моделей споживчої доставки їжі (B2C), таких як Uber Eats чи DoorDash. Згідно з аналітичними даними Sacra, середній чек (Average Order Value – AOV) у сегменті B2B коливається в діапазоні від 500 до 10 000 доларів США, що у десятки, а іноді й сотні разів перевищує показники B2C-сектору (20–50 доларів) (Sacra, 2026). Цей показник має фундаментальне значення для індустрії, оскільки високий обсяг валового товарообігу (GMV) на одну транзакцію дозволяє виправдати значно вищі витрати на залучення клієнта (CAC), включаючи утримання команд прямих продажів та персональних менеджерів. Більше того, частота покупок у B2B-сегменті є надзвичайно високою та прогнозованою, оскільки ресторани змушені поповнювати запаси продуктів щодня або щотижня для забезпечення безперервності виробничого процесу, на відміну від спорадичного характеру замовлень у B2C або закупівель обладнання (Sacra, 2026).

Окремої уваги заслуговує показник утримання клієнтів, який у моделі B2B-маркетплейсів досягає безпрецедентного рівня – близько 90%, тоді як у споживчому сегменті цей показник часто не перевищує 30–50% через низьку лояльність користувачів та високу чутливість до промо-акцій (Focus Digital, 2026). Феномен високого утримання пояснюється глибокою інтеграцією платформи в операційні процеси бізнесу: коли ресторан налаштовує свої технологічні карти, списки постачальників та історію закупівель у певному SaaS-інструменті, витрати на перемикання стають надмірно високими. Бізнес-клієнти за своєю природою є консервативними і надають перевагу стабільності та надійності поставок над незначною різницею в ціні, що створює захисний рів для лідерів ринку та гарантує

високу довічну цінність клієнта (LTV), роблячи цю бізнес-модель стійкою навіть в умовах економічної турбулентності (Sacra, 2026).

Логічним продовженням еволюції B2B-маркетплейсів стає інтеграція вбудованих фінансових послуг (Embedded Finance), зокрема рішень BNPL (Buy Now, Pay Later), адаптованих для бізнесу, що виступають потужними інструментами монетизації та підвищення ліквідності екосистеми. В умовах хронічних касових розривів у ресторанному бізнесі, де виручка надходить щодня, а великі платежі за оренду та продукти мають періодичний характер, можливість відстрочки платежу є критично важливою. Маркетплейси, володіючи даними про історію транзакцій та платіжну дисципліну клієнта, можуть виступати в ролі факторингових агентів, пропонуючи постачальникам миттєву оплату за невелику комісію, а покупцям – гнучкі терміни погашення заборгованості (Sacra, 2026). Такий підхід не лише диверсифікує джерела доходу платформи, виходячи за межі транзакційних комісій або підписки, а й вирішує фундаментальну проблему недовіри між контрагентами, оскільки маркетплейс бере на себе ризики несплати, виступаючи гарантом фінансової стабільності ланцюга постачання (Sacra, 2026).

Екологічні імперативи (ESG) та сталий розвиток стали ключовими факторами операційної ефективності бізнесу. Центральною проблемою залишається колосальний обсяг харчових відходів, який, за оцінками Boston Consulting Group, сягає 1,6 мільярда тонн щорічно, що в грошовому еквіваленті становить приголомшливі 1,2 трильйона доларів втраченої вартості (Boston Consulting Group, 2018). Ця цифра свідчить про глибоку структурну неефективність традиційних лінійних ланцюгів постачання, де відсутність синхронізації між фермером, переробником та рестораном призводить до перевиробництва та псування продукції. Впровадження цифрових інструментів у ланцюг постачання, згідно з розрахунками аналітиків, здатне зменшити вартість цих втрат на 120 мільярдів

доларів щорічно, перетворюючи екологічну проблему на джерело чистого прибутку для учасників ринку (Boston Consulting Group, 2026).

Технологічна відповідь на виклики сталого розвитку реалізується через складні механізми динамічного балансування попиту та пропозиції, інтегровані в сучасні B2B-маркетплейси. Замість статичних моделей закупівель платформи впроваджують алгоритми, що дозволяють швидко реалізовувати надлишки продукції (surplus food), які в іншому випадку були б утилізовані, створюючи вторинні ринки ліквідності для товарів з критичними термінами придатності. Особливої уваги заслуговує інтеграція систем управління складом на основі принципу FEFO (First Expired, First Out), яка автоматично пріоритизує використання інгредієнтів з найменшим залишковим терміном придатності, що стає стандартом для «розумної» харчової промисловості (DigitalFoodLab, 2026). Більше того, зворотний потік даних від ресторанів до фермерів дозволяє коригувати плани виробництва в реальному часі, що відповідає мегатренду «Стійка Ферма» (The Resilient Farm), спрямованому на забезпечення стабільності врожаїв в умовах кліматичних змін через предиктивну аналітику (DigitalFoodLab, 2026).

Паралельно з екологічною оптимізацією відбувається фундаментальна перебудова каналів дистрибуції, що отримала назву моделі «Digital Farm-to-Fork» або eB2B (Electronic Business-to-Business), яка дозволяє виробникам споживчих товарів (CPG) відновити контроль над каналом збуту («route-to-market»). Традиційна модель дистрибуції через багаторівневу систему посередників робила сегмент фрагментованого роздробу, який глобально оцінюється у 2,8 трильйона доларів, абсолютно непрозорим для брендів, позбавляючи їх прямого доступу до даних про продажі (McKinsey, 2026). Експансія eB2B-платформ вирішує цю проблему, надаючи виробникам інструмент прямої комунікації з дрібним роздробом та можливість отримувати дані в реальному часі, запускати таргетовані акції та контролювати викладку товару на полицях віртуальних вітрин. Для

ритейлерів ця модель забезпечує доступ до ширшого асортименту та прозорого ціноутворення, що є критичним фактором виживання в конкуренції з великими торговельними мережами.

Водночас стратегії Direct-to-Consumer (D2C) трансформуються у лабораторії даних (first-party data) для глибокого вивчення поведінкових патернів «шукачів цінності», що дозволяє брендам адаптуватися до нових ринкових реалій (Salesforce, 2026; Deloitte, 2026).

Отже, еволюція харчової індустрії демонструє незворотний перехід до Industry 5.0, де B2B-маркетплейси виступають ключовими архітекторами оптимізації ланцюгів постачання. Інвестиційний капітал спрямовується виключно в інфраструктурні рішення з доведеною юніт-економікою, що остаточно закріплює еру «ефективності та стійкості» (DigitalFoodLab, 2026).

1.3. Розвиток фудтех ринку в Україні

Аналіз українського ринку Restaurant Tech та Delivery періоду 2023–2025 років виявляє унікальну траєкторію розвитку, яку можна охарактеризувати як феномен «вимушеної інновації» в умовах екзистенційної загрози. На відміну від глобальних ринків, де цифровізація відбувається еволюційним шляхом під впливом конкуренції, в Україні цей процес набув революційного характеру, ставши єдиним можливим механізмом фізичного виживання індустрії. Війна виступила каталізатором, що змусив національну екосистему FoodTech здійснити так званий «технологічний стрибок» (leapfrogging), фактично пропустивши етапи поступового впровадження інструментів FoodTech 2.0 та 3.0 і одразу перейшовши до інтегрованих рішень рівня FoodTech 4.0. Це призвело до формування специфічної архітектури ринку, де домінування B2C-агрегаторів співіснує з критичним вакуумом у сегменті B2B-логістики, а операційні моделі закладів HoReCa повністю

перебудувалися під вимоги енергетичної автономності та кадрового дефіциту (DigitalFoodLab, 2026).

Картографування поточної екосистеми демонструє чітку поляризацію між перенасиченим ринком доставки «останньої милі» та фрагментованим, архаїчним сегментом управління ланцюгами постачання. У ніші B2C-доставки беззаперечне лідерство утримують міжнародні платформи-агрегатори, такі як Glovo та Bolt Food, які за роки війни стали критичною інфраструктурою для міського населення. Згідно з галузевими даними, близько 34% закладів громадського харчування відзначили зростання частки доставки у структурі своїх доходів протягом 2024 року, що свідчить про зміну патернів споживання та перехід до моделі «домашнього ресторану» (Visit Ukraine, 2026). Однак ця залежність має свою ціну: комісійні винагороди агрегаторів, які сягають 30–35%, створюють колосальний тиск на маржинальність ресторанів, змушуючи їх шукати альтернативні шляхи прямої взаємодії зі споживачем (Direct-to-Consumer) через власні додатки або white-label рішення. Водночас на протилежному полюсі ринку – у сегменті B2B Supply Chain – спостерігається ситуація «блакитного океану». Цифрові закупівлі для ресторанів залишаються вільною нішею, де відсутні домінуючі гравці рівня Glovo. Більшість закладів досі здійснює замовлення продуктів через хаотичні канали комунікації (месенджери, дзвінки), стикаючись з логістичними «білими плямами» – зонами, куди великі дистриб'ютори припинили доставку через безпекові ризики або нерентабельність (Teadmus, 2026).

Окремої уваги заслуговує тектонічний зсув у сегменті Horeca SaaS (Software as a Service), спровокований повною відмовою українського ринку від російського програмного забезпечення, такого як iiko та R-Keeper, яке домінувало десятиліттями. Цей процес, що отримав назву «Велике переключення», призвів до перерозподілу ринку між локальними технологічними компаніями, які запропонували рішення, адаптовані до реалій воєнного часу. Ключовим гравцем

для малого та середнього бізнесу стала хмарна система Poster, яка завдяки своїй гнучкості та API-орієнтованій архітектурі стала де-факто стандартом індустрії, дозволяючи закладам швидко інтегрувати фіскальні реєстратори (ПРРО) та сервіси аналітики. У сегменті Enterprise-рішень позиції посилила система Syrve, що забезпечує складне управління складськими запасами для великих мереж (Choice QR, 2026). Особливим феноменом стала еволюція платформи ChoiceQR, яка трансформувалася з простого сервісу безконтактних меню у повноцінну екосистему управління клієнтським досвідом. В умовах критичного дефіциту офіціантів, спричиненого мобілізацією, функціонал ChoiceQR дозволив перекласти процеси замовлення та оплати безпосередньо на гостя (Pay-at-table), що стало рятівним колом для багатьох закладів, дозволяючи підтримувати високий рівень сервісу з мінімальним штатом (ChoiceQR, 2026).

Вплив війни на операційну модель української HoReCa не обмежується лише зміною програмного забезпечення; він фундаментально змінив економічну структуру галузі через феномен «генераторної економіки». Необхідність забезпечення енергонезалежності призвела до різкого зростання капітальних (CAPEX) та операційних (OPEX) витрат, оскільки вартість електроенергії, виробленої дизельними генераторами, в рази перевищує мережеві тарифи. Статистичні дані Poster свідчать про те, що, хоча номінальна виручка ресторанів у 2024 році зросла на 10%, це зростання є ілюзорним і повністю нівелюється інфляцією середнього чека, який зріс на 17%. Реальний показник здоров'я індустрії – відвідуваність закладів – продемонстрував падіння на 7% у другому півріччі 2024 року, що свідчить про виснаження фінансових запасів населення та звуження платоспроможного попиту (Visit Ukraine, 2026). Це створило ситуацію класичних економічних «ножиць», коли зростаюча собівартість страв на тлі падіння трафіку призвела до того, що 21% закладів декларують відсутність прибутку, а майже половина ринку фіксує падіння рентабельності (Visit Ukraine, 2026).

Географія споживання зазнала драматичних змін: заклади трансформувалися на центри психологічного розвантаження в прифронтових зонах, тоді як столиця демонструє «втому» ринку та зниження купівельної спроможності (Visit Ukraine, 2026). Паралельно з цим спостерігається стрімке зростання сегменту корпоративного харчування, яке трансформується у B2B-аутсорсинг. Офіси IT-компаній та міжнародних організацій, перетворившись на «пункти незламності» з автономним енергозабезпеченням, часто не мають можливості утримувати повноцінні власні кухні та штат кухарів. Це створює стійкий попит на зовнішні сервіси доставки комплексних обідів, які здатні гарантувати стабільність постачання навіть під час повітряних тривог, відкриваючи нове вікно можливостей для технологічних платформ корпоративного кейтерингу (IT Ukraine Association, 2026).

Енергетична стійкість українського сервісу перестала бути ситуативною реакцією на обстріли і перетворилася на унікальну конкурентну перевагу та новий технологічний стандарт. Українські IT-продукти для HoReCa, такі як Poster та ChoiceQR, розробили архітектуру «offline-first», яка дозволяє терміналам продовжувати повноцінну роботу, приймати замовлення та друкувати чеки навіть за повної відсутності інтернет-з'єднання, автоматично синхронізуючи дані з хмарою при відновленні зв'язку. Ця здатність до автономної роботи, поєднана з масовим оснащенням закладів терміналами Starlink та генераторами, дозволила зберегти безперервність бізнес-процесів (Business Continuity Planning) на рівні 95–98% (Visit Ukraine, 2026). Такий досвід створив унікальну експертизу, яка не має аналогів у світі, перетворивши українські FoodTech-рішення на привабливий експортний продукт для ринків, що розвиваються і мають нестабільну інфраструктуру. Таким чином, війна не лише змінила ландшафт внутрішнього ринку, а й загартувала українські технологічні компанії, надавши їм інструментарій

для глобальної експансії, що підтверджується 46-м місцем України у Global Startup Ecosystem Index (StartupBlink, 2026).

В умовах структурної трансформації національної економіки, спричиненої воєнними діями та зміною споживчих патернів, традиційна конкурентна модель у сфері громадського харчування зазнає фундаментальних змін, які можна охарактеризувати як розмиття міжгалузевих кордонів. Боротьба за споживача більше не відбувається виключно всередині сегменту HoReCa між ресторанами різних форматів; натомість, війна розгортається за так звану «частку шлунка» (Share of Stomach) у значно ширшому конкурентному полі, де ключовими антагоністами класичних ресторанів стають продовольчі ритейлери та вертикально інтегровані агрохолдинги. Цей феномен, який галузеві аналітики описують як народження нової парадигми, де межі між IT-компаніями, реальним сектором, ритейлом та логістикою остаточно стираються, свідчить про перехід до екосистемної конкуренції (DigitalFoodLab, 2026). У цій новій реальності супермаркет перестає бути просто місцем продажу інгредієнтів, трансформуючись у «гросерант» (grocerant) – гібрид магазину та ресторану, що пропонує готові рішення категорії Ready-to-Eat, які за якістю та смаковими властивостями починають конкурувати зі стравами середнього цінового сегменту HoReCa, проте виграють у цінovій доступності.

В умовах описаних вище «економічних ножиць», коли вартість візиту до ресторану зростає швидше, ніж доходи населення, споживач масово мігрує в сегмент кулінарії супермаркетів, таких як «Сільпо» чи Novus, де завдяки ефекту масштабу та оптимізованим ланцюгам постачання собівартість готової страви є значно нижчою. Ритейлери, володіючи потужними фабриками-кухнями та стабільним енергозабезпеченням, змогли забезпечити безперебійність виробництва навіть під час блекаутів, що стало критичною перевагою перед малим ресторанним бізнесом, який був змушений закладати у ціну страви вартість кіловата від

дизельного генератора. Таким чином, ритейл ефективно перехопив функцію щоденного харчування, залишивши ресторанам лише нішу емоційного дозвілля та спеціальних подій.

Ще більш агресивну стратегію захоплення частки ринку готової їжі демонструють національні виробники, які реалізують модель Direct-to-Consumer (D2C), трансформуючись із постачальників сировини у повноцінні кулінарні компанії. Хрестоматійним прикладом такої стратегічної мутації є кейс холдингу МХП (Миронівський Хлібопродукт), який здійснив перехід від B2B-моделі продажу охолодженої курятини до створення розгалуженої мережі гастрономічного ритейлу під брендами «М'ясомаркет» та «Döner Маркет». Аналізуючи цю трансформацію, слід розглядати її не як розширення каналів збуту, а як повну зміну бізнес-філософії: компанія свідомо виходить з-під диктату торговельних мереж та дистриб'юторів, будуючи прямий канал комунікації зі споживачем (UKR.NET, 2026). Стратегія МХП полягає у вертикальній інтеграції повного циклу, де холдинг контролює кожен етап створення доданої вартості – від вирощування зерна та птиці до продажу готової гарячої шаурми в точці контакту з клієнтом. Це дозволяє акумулювати маржу, яка раніше осідала на рахунках посередників та рестораторів, всередині однієї екосистеми, забезпечуючи вищу операційну ефективність.

Ця стратегія гарантує споживачу високі стандарти харчової безпеки (UKR.NET, 2026). Крім того, D2C-модель надає виробнику безпрецедентний доступ до даних (first-party data), дозволяючи тестувати нові продукти в режимі реального часу, міняючи довгий ланцюг зворотного зв'язку через ритейлерів. МХП фактично перетворився на «кулінарну компанію», яка конкурує не з іншими птахофабриками, а з мережами фаст-фуду, пропонуючи споживачеві комплексне рішення проблеми харчування (meal solution), а не просто інгредієнт (Teambook, 2026).

Цей структурний зсув у бік D2C та посилення ролі ритейлу мають далекосяжні наслідки для архітектури ланцюгів постачання в Україні. Ми

спостерігаємо процес дезінтермедіації – усунення посередників, у якому класичні дистриб'ютори втрачають свою роль ексклюзивних власників каналу збуту. Виробники прагнуть оминати дистриб'юторів, створюючи власні логістичні рішення або використовуючи цифрові B2B-платформи для прямої взаємодії з дрібним роздробом та HoReCa. Це призводить до формування інтегрованих екосистем постачання (Integrated Supply Chain Ecosystems), де інформація про попит у точці продажу миттєво передається на виробництво, мінімізуючи ефект «батога» та знижуючи рівень списань (ParkourSC, 2026). У такій конфігурації ринку традиційні ресторани опиняються в зоні турбулентності: вони змушені конкурувати не лише за якість сервісу, а й за ефективність бек-офісу з промисловими гігантами, які мають доступ до значно дешевших ресурсів та технологій. Відтак майбутнє українського FoodTech-ринку лежить у площині конвергенції, де виживуть лише ті гравці, які зможуть поєднати сервісність ресторану, технологічність IT-компанії та операційну ефективність промислового виробника.

Визначальним фактором трансформації українського ринку FoodTech у перспективі 2025–2026 років стає не лише ринкова конкуренція, а й безпрецедентний регуляторний тиск, який експерти характеризують як «регуляторний цунамі». Держава, реалізуючи стратегію детінізації економіки в умовах воєнного часу, фактично створює примусовий попит на цифрові інструменти управління ланцюгами постачання (Supply Chain Tech), роблячи прозорість безальтернативною умовою виживання бізнесу. Центральним елементом цієї архітектури змін виступає впровадження обов'язкової електронної товарно-транспортної накладної (е-ТТН), яке для групи харчових продуктів заплановане вже на другий квартал 2025 року. Ця реформа ліквідує фізичну можливість існування «чорної» логістики: система вимагає реєстрації переміщення товару в центральній базі даних. Для індустрії це означає смерть паперового документообігу та необхідність інтеграції облікових систем із провайдерами ЕДО

(iFin, 2026). Паралельно відбувається замикання фіскального контуру через обов'язкове використання ПРРО. Цей механізм подвійного контролю знищує економічну доцільність роботи із «сірими» постачальниками. Таким чином, регуляторні драйвери GovTech виступають каталізатором «відбілювання» ринку, формуючи ідеальне середовище для B2B-маркетплейсів, які гарантують юридичну чистоту транзакцій (iFin, 2026).

Підсумовуючи аналіз першого розділу, можна зробити стратегічний висновок про конвергенцію глобальних та локальних трендів, яка формує унікальне «вікно можливостей» для запуску спеціалізованого B2B-маркетплейсу в Україні саме у період 2025–2026 років. Глобальний вектор розвитку індустрії (описаний у підрозділах 1.1 та 1.2) вказує на перехід від B2C-експансії до B2B-оптимізації та ери FoodTech 4.0, де головною цінністю є ефективність ланцюгів постачання та інтеграція даних. Цей тренд ідеально накладається на локальну специфіку (підрозділ 1.3), де руйнація традиційних логістичних ланцюжків та «регуляторний цунамі» (е-ТТН, ПРРО) створили вакуум пропозиції та гостру потребу в інструментах цифрової закупівлі. Ринок більше не може функціонувати за старими схемами телефонних дзвінків та паперових накладних; він вимагає інтегрованої екосистеми, здатної об'єднати фрагментованих постачальників, забезпечити логістику у «білі плями» та гарантувати фіскальну прозорість. Саме такий продукт, що поєднує функції маркетплейсу, логістичного оператора та фінтех-інструменту, має потенціал стати "єдинорогом" нової української економіки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Узагальнення теоретико-методологічних засад дозволило сформулювати комплексне розуміння еволюції ринку FoodTech. Встановлено, що індустрія пройшла глибоку цифрову трансформацію від моделі простих B2C-агрегаторів

(FoodTech 1.0) до надскладних інфраструктурних екосистем (FoodTech 4.0). Доведено, що домінуючою формою ринкової організації стають спеціалізовані B2B-маркетплейси. Їхня головна цінність полягає у предиктивній аналітиці та наскрізній інтеграції процесів, що знаменує відмову від застарілих лінійних ланцюгів на користь адаптивних Ціннісних Екосистем, здатних долати проблему ринкової фрагментації та ефект «батога».

Аналіз ринку України виявив феномен «технологічного стрибка» на тлі війни. Перенасиченість B2C-сегменту контрастує з критичним вакуумом у сфері B2B-закупівель для HoReCa. Цей вакуум посилюється «регуляторним цунамі» (впровадження е-ТТН та ПРРО), що робить прозорість безальтернативною умовою виживання бізнесу і формує ідеальне вікно можливостей для нових платформних рішень.

Синтез досліджених трендів підтверджує економічну доцільність створення вітчизняного B2B-маркетплейсу за інноваційною моделлю управління без власних активів. Для розробки архітектури майбутньої платформи у наступному розділі буде застосовано комплексний аналітичний апарат: PESTEL-аналіз, динамічне SWOT-моделювання та методологію Lean Startup.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РИНКУ ФУДТЕХУ

2.1. Оцінка поточного стану та структури українського ринку фудтеху.

Макроекономічний стан українського ринку фудтеху характеризується адаптацією до викликів воєнного часу. Хоча пік інфляційного тиску пройдено (зниження з 9,7% у 2025 р. до очікуваних 6,6% у 2026 р.), високий рівень цін залишається визначальним фактором для бізнес-моделювання (Національний банк України, 2025). Ця траєкторія має фундаментальний вплив на структуру собівартості послуг громадського харчування (Food Cost), оскільки продовольча інфляція в категоріях, критичних для кейтерингу – м'ясо, молочні продукти, овочі – часто випереджає загальний індекс споживчих цін через енергетичну складову виробництва. Використання генераторів виробниками під час відключень електроенергії підвищує собівартість продукції у 2–3 рази порівняно з використанням мережевої енергії, що створює безпрецедентний тиск на маржинальність постачальників і змушує B2B-платформи закладати у свої фінансові моделі механізми динамічного ціноутворення (UKR.NET, 2026).

Водночас жорстка монетарна політика регулятора, який утримував облікову ставку на рівні 15,5% до IV кварталу 2025 року, безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість різних бізнес-моделей у секторі (Національний банк України, 2025). Висока вартість залучення кредитного капіталу робить класичні вертикально інтегровані моделі, що вимагають значних капітальних інвестицій у власні кухні та обладнання (CAPEX-intensive), менш життєздатними порівняно з моделями маркетплейсів (asset-light). Це стимулює ринок до переходу на платформну економіку, де цінність створюється шляхом агрегації наявних ресурсів ресторанів-партнерів, а не побудови нової інфраструктури з нуля. Крім того,

курсова стабільність або її відсутність прямо корелює з вартістю імпортованих складових, зокрема пакування та палива, що вимагає від операторів ринку постійної адаптації тарифів на логістику.

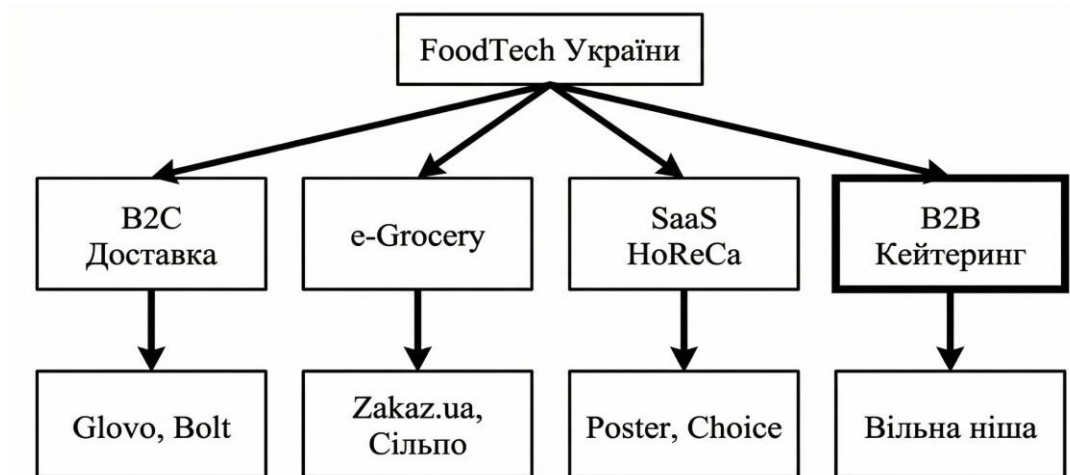


Рисунок 2.1. Структура ринку FoodTech в Україні та ключові гравці

Критичним фактором, що докорінно змінив архітектуру ринку праці та, як наслідок, попит на корпоративні сервіси, стала криза людського капіталу, спричинена мобілізаційними процесами та міграційним відтоком. Статистичні дані провідних платформ пошуку роботи свідчать про те, що кількість вакансій у секторі HoReCa та логістики зросла у 9 разів у 2025 році, що створило умови "ринку кандидата" (UKR.NET, 2026). Цей дисбаланс змушує роботодавців підвищувати заробітні плати, які в середньому зросли на 22% за рік, що суттєво збільшує операційні витрати партнерів маркетплейсу та вартість "останньої милі" (UKR.NET, 2026). В умовах, коли фінансова мотивація досягає своєї стелі через обмеженість бюджетів, компанії змушені шукати нефінансові інструменти утримання персоналу. Згідно з дослідженнями Конфедерації роботодавців України, середній річний бюджет на бенефіти для одного співробітника досяг 65 000 грн, причому харчування трансформувалося з приємного бонусу в гігієнічний фактор стабільності (Конфедерація роботодавців України, 2026).

Окремої уваги заслуговує фактор енергетичної безпеки, який виступив каталізатором фундаментальних змін у вимогах до постачальників послуг харчування. Періодичні блекаути та атаки на інфраструктуру змінили функціональне призначення офісних приміщень: з місць виконання трудових обов'язків вони еволюціонували у "Пункти незламності", обладнані генераторами та супутниковим зв'язком Starlink. Для працівників, які стикаються з неможливістю приготування їжі вдома через відсутність електроенергії (особливо у будинках з електроплитами), офіс стає гарантованим місцем доступу до гарячого харчування (UKR.NET, 2026). Це підтверджується статистикою агрегаторів, таких як Glovo та Bolt Food, які фіксують зростання попиту на доставку готової їжі на 7–20% саме під час відключень світла (Glovo, Bolt Food, 2026). Для B2B-сегменту це означає перехід від конкуренції смаків до конкуренції надійності: офіс-менеджери надають перевагу постачальникам, здатним гарантувати доставку незалежно від наявності світла в міській мережі. Це формує новий стандарт входу на ринок для партнерів маркетплейсу – наявність автономних джерел живлення та суворе дотримання температурних режимів за допомогою професійних термобоксів, оскільки доставка холодної їжі є однією з головних скарг клієнтів (Fulflld, 2026).

Безпекові фактори зумовили перехід корпоративного харчування від формату HR-бонусу до критичного інструменту забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity) та політики Return-to-Office. Роботодавці використовують якісне харчування як «магніт» для повернення команд в офлайн (ezCater, 2026). Для компаній критичної інфраструктури (наприклад, «Метінвест», «Добробут») збій у постачанні їжі прирівнюється до технічної несправності. У цьому контексті B2B-маркетплейс стає інфраструктурним партнером, оскільки ручне управління харчуванням в умовах кадрового та енергетичного дефіциту є економічно невиправданим (UKR.NET, 2026).

Структура українського ринку фудтеху, яка формується під тиском вимог щодо забезпечення безперервності бізнес-процесів, демонструє глибоку фрагментацію та технологічну асиметрію. Відповідаючи на ваш запит, наводжу зведену таблицю ключових сегментів та гравців, після якої представлено розгорнутий стратегічний аналіз кожної категорії.

Найбільшим сегментом українського фудтеху залишаються B2C-агрегатори (Glovo, Bolt Food, Loko), чия економічна модель жорстко оптимізована під середній чек \$20–40 (Lunchbox.io, 2026). Висока комісія (30–35%) створює для ресторанів «прибуткову пастку», змушуючи їх штучно завищувати ціни у додатках (Menu Markups) на 20–30%, що автоматично руйнує цінову пропозицію для корпоративного замовника (Harmony, 2026; ActiveMenus, 2026).

Водночас операційна модель B2C-агрегаторів базується на принципі спонтанного реагування на миттєвий попит, що генерує хаос у виробничих процесах партнерів. У години пік кухні стикаються з явищем «планшетного пекла» (Tablet Hell), коли персонал змушений одночасно обробляти непередбачувані потоки замовлень із різних пристроїв (CloudKitchens, 2026). Враховуючи виявлену у SWOT-аналізі кризу людського капіталу та дефіцит лінійного персоналу через мобілізаційні процеси, логістична інфраструктура, побудована навколо мопедів та велосипедів із вантажопідйомністю до дев'яти кілограмів, стає фізично неспроможною обслуговувати масові B2B-замовлення. Спроба доставити комплексний кейтеринг на п'ятдесят осіб через таку мережу неминуче призводить до того, що замовлення розбивається на п'ять-десять різних кур'єрів, які прибувають у різний час, руйнуючи цілісність корпоративної події та призводячи до масових скарг на холодну їжу (Fulflld, 2026; Стратегічний звіт, 2026).

Глобальна структурна трансформація ринку фудтеху, що спостерігається у 2024–2025 роках, характеризується фундаментальним переходом від екстенсивного нарощування обсягів валового товарообігу (GMV) до пошуку стійких бізнес-

моделей з позитивною юніт-економікою. Яскравим прикладом успішної реалізації цієї стратегії у світовому масштабі є американська платформа ezCater, яка стала бенчмарком у ніші корпоративного харчування («Food for Work»). Успіх моделі ezCater базується на глибокому розумінні відмінностей між споживчим та корпоративним попитом, що дозволило компанії капіталізувати зростання ринку кейтерингу, обсяг якого, за прогнозами, досягне 124 мільярда доларів до 2032 року (Curate.co, 2026). Бізнес-логіка платформи побудована на вирішенні проблеми «мертвих годин» для ресторанів: корпоративні замовлення, які зазвичай доставляються до 11:30–12:00, готуються кухнею в проміжку з 10:00 до 11:30, коли заклад зазвичай простоює і не генерує виручки від відвідувачів у залі (ezCater, 2026). Це створює для ресторанів джерело інкрементального доходу, яке не канібалізує основний потік клієнтів, а навпаки, підвищує продуктивність праці персоналу, перетворюючи фіксовані витрати на оренду та зарплату на більш ефективні інвестиції. Окрім прямого доходу, модель ezCater генерує потужний «ефект ореолу» (Halo Effect), коли співробітники, скуштувавши якісну їжу в офісі, згодом повертаються до ресторану як індивідуальні клієнти, що робить B2B-замовлення високоефективним маркетинговим каналом залучення (ezCater, 2026).

Порівняльний аналіз підтверджує глибоку прірву в юніт-економіці: середній чек (AOV) B2B-кейтерингу становить близько 18 000 гривень, що в десятки разів перевищує B2C-сегмент (ezCater, 2026). Це дозволяє платформі стягувати ефективну комісію 10–15%, на відміну від токсичних 30–35% у масових агрегаторів (Software Platform Consulting, 2026).

Найбільш критичним бар'єром для B2C-рішень є невідповідність вимогам корпоративного фіскального комплаєнсу. Офіс-менеджери змушені збирати десятки розрізнених фіскальних чеків, що створює бухгалтерський хаос (ezCater, 2026). Більше того, робота через інформаційних посередників з ФОПами унеможливорює формування податкового кредиту з ПДВ, що фактично збільшує

витрати корпоративного бюджету на 20% і робить використання агрегаторів токсичним для «білого» бізнесу (Стратегічний аналіз функціональних розривів, 2025).

Дисбаланс між пропозицією агрегаторів (які приховують дані клієнтів) та потребами корпоративного ринку (управління дієтичними профілями, уникнення "прибуткової пастки") створює ідеальні умови для появи спеціалізованого маркетплейсу (ActiveMenus, 2026; Fulfild, 2026).

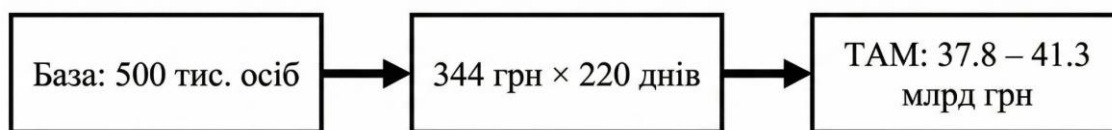


Рисунок 2.2. Декомпозиція загального доступного ринку (ТАМ) за методологією Bottom-Up

Для розрахунку ємності ринку B2B FoodTech застосовано методологію «Bottom-Up». Загальний доступний ринок (ТАМ) формується працівниками ІТ-індустрії (346 000 осіб) та суміжних інтелектуальних сфер (150 000 осіб). При консервативному середньому чеку \$8 (280–350 грн) та 220 робочих днях, ТАМ оцінюється у 37,8–41,3 млрд гривень (N-iX, 2025; Village Ukraine, 2025).

Реально доступний обсяг ринку (SAM) скориговано на гібридний формат роботи (лише 35% фахівців регулярно відвідують офіс) та географічну концентрацію (Київ – 42%, Львів – 19%). Це формує щоденну активну аудиторію в 175 000 осіб та річний SAM на рівні \$200–230 млн. Цільова частка (SOM), яку маркетплейс може захопити завдяки конвертації клієнтів із «сірої» зони, оцінюється у \$20–25 млн (10–15% від SAM) (N-iX, 2025; Highload, 2025).

Глибока сегментація цільової аудиторії дозволяє ідентифікувати специфічні патерни споживання та бар'єри, що існують у різних групах клієнтів. Найбільш привабливими сегментами залишаються ІТ-кластери та технологічні компанії, які висувають найвищі вимоги до гнучкості та персоналізації сервісу. Специфічною

потребою цього сегмента є управління дієтичними профілями та різноманіттям меню, оскільки для IT-фахівців харчування є елементом Employee Value Proposition (EVP), а не просто задоволенням фізіологічних потреб. Платоспроможність тут є найвищою, проте головним бар'єром входу виступає вимога абсолютної податкової прозорості. Компанії, що є резидентами Дія.City або платниками ПДВ, не можуть співпрацювати з постачальниками-ФОП через ризики комплаєнсу та втрату податкового кредиту, що робить їх недосяжними для звичайних служб доставки (OpenEnvoy, 2026). Саме для цього сегмента критично важливою є функція консолідованого інвойсингу, яка дозволяє агрегувати тисячі транзакцій у єдиний юридично значущий документ.



Рисунок 2.3. Оцінка обсягу цільового ринку B2B FoodTech в Україні

Діаметрально протилежними, але не менш важливими сегментами є виробничі підприємства та критична інфраструктура. Для таких клієнтів, як заводи або логістичні центри, організація харчування є питанням операційної безперервності виробничого циклу. Тут пріоритетом виступає не гастрономічне різноманіття, а енергетична цінність (калорійність) страв та гарантована надійність постачання незалежно від зовнішніх факторів, таких як відключення електроенергії. Враховуючи, що промисловий сектор займає 15% у структурі

орендарів офісної нерухомості (CBRE, 2026), цей сегмент генерує стабільний, прогнозований попит з високим середнім чеком за рахунок великої кількості працівників зміни. Бар'єром входу тут є жорсткі вимоги до безпеки харчових продуктів (НАССР) та необхідність проходження складних тендерних процедур, що вимагає від маркетплейсу високого рівня юридичної та операційної зрілості.

Третім стратегічним сегментом є мережеві коворкінги та гнучкі офісні простори, які демонструють високу заповнюваність на рівні понад 90% (ThePage, 2026). Коворкінги виступають агрегаторами малого та середнього бізнесу, створюючи екосистеми, де резиденти очікують сервісу рівня Enterprise. Специфічною потребою тут є вирішення логістичної проблеми «останньої милі»: замість хаотичного прибуття десятків кур'єрів від різних служб коворкінги потребують моделі консолідованої доставки (batch delivery), коли одне авто обслуговує всю локацію у визначений час. Це не лише розвантажує рецепцію, а й дозволяє операторам просторів монетизувати послугу харчування, пропонуючи її як частину членства. Впровадження технології «віртуальної їдальні» з можливістю індивідуального замовлення резидентами через єдиний інтерфейс дозволяє подолати бар'єр фрагментації попиту, характерний для цього сегмента.

Отже, макроекономічний та структурний аналіз підтверджує високу готовність України до впровадження спеціалізованого B2B-маркетплейсу. Доступний ринок (SAM) обсягом понад 8,6 млрд гривень фактично очікує рішення на перетині FoodTech та FinTech, яке трансформує адміністративний тягар організації харчування на ефективний та прозорий бізнес-процес.

2.2. Порівняльний аналіз конкурентних стратегій фудтех-компаній.

Порівняльний аналіз доцільно базувати на досвіді платформи ezCater – світового бенчмарку «Food for Work». На відміну від B2C-агрегаторів, де середній

чек становить \$20–40, AOV на ezCater сягає \$350–420. Це дозволяє консолідувати 15–20 доставок в один маршрут та утримувати базову комісію на рівні 15%, доводячи її до 25–30% через аукціони пріоритетного розміщення (Lunchbox.io, 2026; ezCater, 2026). Лідерство забезпечується екосистемою Enterprise-рівня: технологією консолідованого інвойсингу з відстрочкою платежу (Net Terms), превентивним контролем бюджетних лімітів (Price Per Head) та конс'єрж-сервісом, що економить до 5 годин часу адміністраторів щотижня (ezCater, 2026).

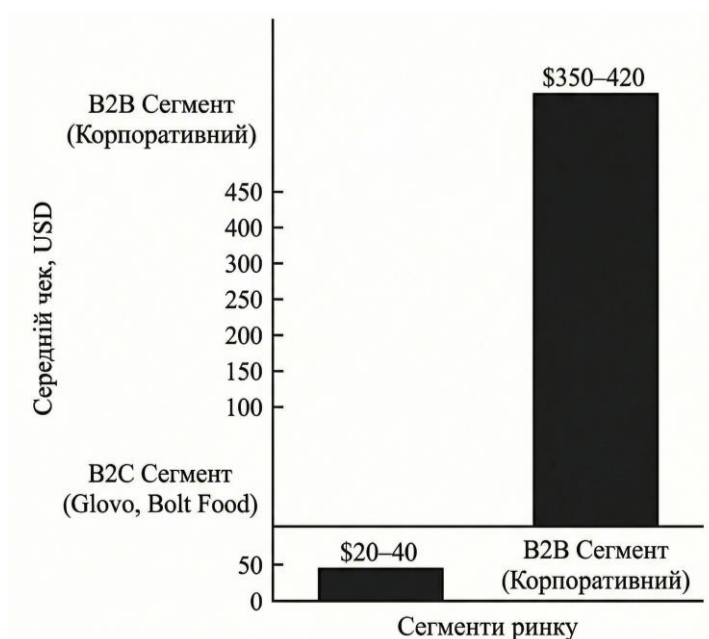


Рисунок 2.4. Порівняння середнього чека в різних моделях кейтерингу

Українські інфраструктурні гравці наразі не здатні задовольнити B2B-попит через жорсткі архітектурні обмеження. Сервіс Zakaz.ua (Asset-Heavy модель), що ефективно постачає «сухі пайки», не пропонує готових гастрономічних рішень, а його інтеграцію стримує політика повної передоплати, відсутність ієрархічних бізнес-акаунтів та автоматизованого ЕДО (Стратегічний звіт, 2026). З іншого боку, SaaS-рішення ChoiceQR функціонує за моделлю Single-Tenant: воно вимагає окремої взаємодії з кожним рестораном, не забезпечує централізованої логістики, а функціонал Split Bill не адаптований під корпоративну логіку субсидіювання харчування (Стратегічний аналіз функціональних розривів, 2025). Синтезуючи

операційні недоліки локальних гравців, можна реконструювати типовий шлях користувача (User Journey) українського офіс-менеджера, який перетворюється на виснажливий адміністративний марафон. Процес організації обіду перетворюється на ручний збір побажань у таблицях Excel, оскільки існуючі платформи не пропонують функцій групового замовлення (Group Ordering) з індивідуальними лімітами. Далі менеджер стикається з необхідністю проведення десятків окремих оплат корпоративною картою або власними коштами, що тягне за собою складну процедуру авансового звітування. Кульмінацією цього процесу стають фізичний збір та збереження паперових чеків, частина з яких неминуче втрачається або вицвітає, призводячи до конфліктів з фінансовим відділом та неможливості закрити підзвітні суми. Таким чином, високе «адміністративне тертя», зумовлене відсутністю спеціалізованих B2B-інструментів, стає головним стримуючим фактором розвитку ринку, оскільки транзакційна вартість обслуговування процесу харчування часто перевищує маржинальність самої послуги для клієнта.

Узагальнюючи результати порівняльного аналізу глобального еталона ezCater та поточних пропозицій українських операторів, таких як Zakaz.ua та Choise, можна констатувати наявність глибокої функціональної прірви, яка виходить далеко за межі логістичних або гастрономічних питань. Цей стратегічний розрив лежить у площині адміністративного тертя та невідповідності бізнес-процесів існуючих платформ вимогам національного фіскального законодавства та корпоративного управління. Якщо американський ринок B2B-кейтерингу еволюціонував до рівня комплексних платформ управління витратами підприємства (Enterprise Spend Management), то український сегмент досі перебуває на стадії транзакційного обміну товарами, де процес замовлення їжі розглядається ізольовано від фінансового та податкового обліку. Найбільш критичним бар'єром, що фактично блокує масовий перехід середнього та великого бізнесу на цифрові платформи харчування, є проблема документообігу, яку експерти характеризують

як «паперову стіну». У Сполучених Штатах Америки цифрова квитанція (Digital Receipt) є достатньою юридичною підставою для підтвердження корпоративних витрат, проте в Україні Податковий кодекс висуває значно суворіші вимоги до первинної документації. Для легального віднесення витрат на собівартість та отримання права на податковий кредит з ПДВ, що становить 20% від суми замовлення, критично необхідною є наявність акту виконаних робіт або надання послуг, підписаного обома сторонами (Стратегічний аналіз функціональних розривів, 2025).

Таблиця 2.2. Матриця відповідності конкурентних рішень вимогам B2B-сектору

Категорія	ezCater	Zakas.ua	ChoiceQR	Globo/Bolt
Консолідований інвойсинг	+	—	—	—
Гнучкі ліміти	+	—	—	—
Відстрочка платежу	+	—	—	—
Консолідована логістика	+	+	—	—

У поточних реаліях офіс-менеджери змушені виконувати роль кур'єрів з документообігу, фізично збираючи паперові акти від десятків різних ресторанів, які часто губляться під час доставки або заповнюються з помилками. Існуючі гравці, такі як Glovo або Bolt Food, діючи як інформаційні посередники, надають лише фіскальні чеки, які не завжди задовольняють вимоги бухгалтерії підприємств-платників ПДВ, особливо коли постачальником виступає ФОП на спрощеній системі оподаткування (Стратегічний аналіз функціональних розривів, 2025). Навіть сервіс Zakaz.ua, який орієнтований на планові закупівлі, здебільшого покладається на паперовий обмін видатковими накладними або вимагає ручного запиту на отримання документів, що створює часовий лаг та навантаження на адміністративний персонал. Відсутність на ринку рішення, яке б забезпечувало автоматичну генерацію Актів виконаних робіт у момент підтвердження доставки та

їх миттєве підписання Кваліфікованим електронним підписом (КЕП) через інтеграцію з сервісами електронного документообігу, такими як «Вчасно» або «М.Е.Дос», створює ситуацію, коли транзакційна вартість адміністрування обіду часто перевищує маржинальність самої послуги для клієнта (Стратегічний аналіз функціональних розривів, 2025).

Не менш значущим функціональним розривом є відсутність інструментів фінансового контролю та управління лімітами співробітників, що призводить до проблеми неконтрольованих витрат («rogue spend»). Глобальний досвід ezCater демонструє ефективність використання «жорстких» (Hard Caps) та «м'яких» (Soft Caps) бюджетних обмежень, які технічно унеможливлюють перевищення встановленого ліміту на одну особу під час оформлення замовлення (Комплексний технічний аналіз, 2025). Натомість українські платформи пропонують бізнесу бінарний вибір: або повна відсутність контролю, коли компанія покриває всі витрати постфактум, ризикуючи бюджетом, або жорстка фіксована сума компенсації, яка виплачується разом із заробітною платою. Останній варіант є фіскально неефективним, оскільки такі виплати розглядаються як додаткове благо та підлягають оподаткуванню ПДФО (18%), військовим збором (1,5-5%) та ЄСВ (22%), що збільшує навантаження на фонд оплати праці майже на 41,5% (Стратегічний аналіз функціональних розривів, 2025). Вирішенням цієї проблеми могла б стати технологія спліт-платежів (Co-Pay), яка дозволяє автоматично розділити транзакцію на дві частини: субсидовану компанією суму та доплату з особистої картки співробітника. Незважаючи на те, що платіжна система Mastercard вже представила в Україні технологію Partial Approval, яка уможливорює такі сценарії, жоден з діючих фудтех-операторів не інтегрував цей функціонал у свої B2B-кабінети, залишаючи ринок без ефективного інструменту управління бенефітами (Стратегічний аналіз функціональних розривів, 2025).

Окремої уваги заслуговують проблема касових розривів та відсутність механізмів відстрочки платежу (Net Terms), які є стандартом для B2B-відносин у розвинених економіках. Модель ezCater передбачає консолідований білінг, коли клієнт отримує один зведений рахунок-фактуру в кінці місяця, що дозволяє оптимізувати грошові потоки та спростити банківський контроль (Стратегічний звіт, 2026). На противагу цьому, українські сервіси, такі як Zakaz.ua, працюють переважно за моделлю повної передоплати, вимагаючи перерахування коштів до моменту відвантаження товару, що заморожує обіговий капітал замовника. Для великих корпорацій, де процедура погодження платежу може тривати кілька днів, вимога миттєвої оплати карткою або передоплати за день до доставки унеможлиблює термінові замовлення та знижує операційну гнучкість. Відсутність факторингових рішень, які б дозволяли платформі розраховуватися з ресторанами щотижня, надаючи при цьому відстрочку клієнту, свідчить про недорозвиненість фінансової інфраструктури вітчизняного фудтеху (Стратегічний аналіз функціональних розривів, 2025).

Аналіз впливу цих функціональних розривів на ринок дозволяє стверджувати, що саме адміністративна та бюрократична складність є головним стримуючим фактором зростання галузі. Попит на організоване корпоративне харчування в Україні є високим, особливо в умовах конкуренції за таланти та необхідності утримання персоналу в офісах, проте компанії відмовляються від системних рішень через високу «ціну зусиль». Вибір між хаосом паперових чеків при замовленні через Glovo та необхідністю утримання власної їдальні з усіма санітарними та кадровими ризиками часто призводить до відмови від надання харчування як такого. Ринок фактично заблокований у стані рівноваги низького рівня: B2C-гравці не можуть піднятися до стандартів Enterprise через архітектурні обмеження своїх платформ, а класичні кейтерингові компанії не мають технологічної гнучкості маркетплейсів. Це створює парадоксальну ситуацію, коли платоспроможний попит обсягом понад

200 млн доларів США (SAM) залишається незадоволеним через відсутність адекватного інфраструктурного посередника.

Підсумовуючи результати цього підрозділу, вважаємо, що необхідно сформулювати ключову стратегічну тезу для розробки MVP: український ринок не потребує ще одного сервісу доставки їжі з мопедами та термосумками. Ринок потребує SaaS-enabled Marketplace – технологічної платформи, яка першочергово вирішує адміністративні, фінансові та юридичні проблеми організації харчування, а вже потім – логістичні. Фундаментом ціннісної пропозиції нового продукту має стати концепція «Розумної бухгалтерії» (Smart Accounting), що включає повну автоматизацію документообігу через ЕДО, впровадження гібридних моделей оплати для співробітників та надання консолідованої звітності для фінансових директорів. Тільки такий підхід, що поєднує зручність споживчого маркетплейсу з надійністю корпоративного програмного забезпечення, дозволить подолати існуючі бар'єри входу та розблокувати потенціал ринку «Food for Work» в Україні.

2.3. Дослідження динаміки розвитку ринку, інфраструктури та проблематики.

Комплексне діагностування ринкового середовища базується на синергії системного підходу, PESTEL-аналізу, методів юніт-економіки та динамічного TOWS-моделювання. Такий інструментарій дозволив здійснити структурну декомпозицію «трикутника конфлікту» між ресторанами, клієнтами та агрегаторами. Подолавши статичність класичного SWOT-аналізу, дослідження трансформує виявлені макроекономічні небезпеки у чіткі стратегії реагування (SO та ST) для обґрунтування архітектури інноваційного B2B-маркетплейсу.

Сучасна архітектура ринку фудтеху характеризується глибоким системним конфліктом між учасниками екосистеми. На стороні пропозиції (Supply Side) традиційна модель B2C-агрегаторів із комісіями 30–35% стала токсичною для

ресторанного бізнесу, заганняючи його у «прибуткову пастку». Ситуація ускладнюється проблемою касових розривів (Cash Gaps), оскільки специфіка B2B-ринку вимагає відстрочки платежу (Net-30), тоді як операційний цикл ресторану потребує щотижневих виплат (Net-7). Без механізмів факторингу робота з корпоративним сектором через неспеціалізованих посередників стає економічно небезпечною.

Додатковою площиною конфлікту є втрата суверенітету над клієнтськими даними (Data Ownership) та критичне невдоволення на стороні попиту (Demand Side). Використання B2C-додатків у корпоративному середовищі генерує «адміністративне тертя»: фрагментація первинної документації унеможливлює отримання податкового кредиту з ПДВ, що робить такі послуги фінансово недоцільними для легального бізнесу. Відсутність інструментів превентивного контролю бюджету та механізмів співоплати (Co-Pay) залишає компанії без адекватних інструментів управління витратами (SWOT-аналіз, 2025).

Ця динаміка зумовила фундаментальні зміни в очікуваннях венчурного капіталу у 2025–2026 роках. Інвестори здійснили зсув від фокусу на екстенсивному зростанні (GMV) до жорстких вимог щодо бездоганної юніт-економіки (співвідношення $LTV:CAC > 3:1$). У цьому контексті структурні переваги B2B-маркетплейсів (високий середній чек, логістична консолідація Batching та автоматизація Smart Accounting) формують ідеальне рішення для неохопленого «блакитного океану» обсягом \$200–230 млн, який має найвищий потенціал капіталізації.



Рисунок 2.5. Блок-схема конфлікту інтересів на ринку B2C-доставки

У цьому контексті інвестори вбачають значний потенціал саме у моделі B2B-маркетплейсів, яка пропонує структурні переваги над B2C. Високий середній чек корпоративного замовлення дозволяє генерувати достатню масу валового прибутку навіть при нижчих ставках комісії, а логістична модель консолідації (Batching), де одне авто обслуговує 50–100 замовлень, радикально знижує операційні витрати на доставку (SWOT-аналіз, 2025). Інвестори готові фінансувати платформи, які вирішують проблему «блакитного океану» – величезного неохопленого ринку обсягом 200–230 млн доларів, де 80% замовлень досі відбуваються хаотично (SWOT-аналіз, 2025). Фокус зміщується на технологічні рішення, які створюють довгострокову цінність через автоматизацію процесів («Smart Accounting»), інтеграцію з корпоративними ERP-системами та забезпечення фіскальної прозорості, оскільки саме такі продукти мають найвищий потенціал капіталізації в умовах регуляторного тиску та цифровізації економіки.

Застосування PESTEL-аналізу дозволило систематизувати інфраструктурні обмеження воєнного часу. По-перше, криза людського капіталу (дефіцит кур'єрів) робить модель індивідуальної доставки операційно неспроможною. По-друге, енергетична інфляція диктує вимогу автономності партнерів (генератори, Starlink) та суворого температурного контролю. По-третє, жорстка фіскалізація (впровадження е-ТТН та ПРРО зі штрафами 100-150%) створює бар'єр для «сірих» гравців. Цей регуляторний тиск формує унікальне вікно можливостей для SaaS-рішень, що забезпечують автоматичний податковий комплаєнс (UKR.NET, 2026).

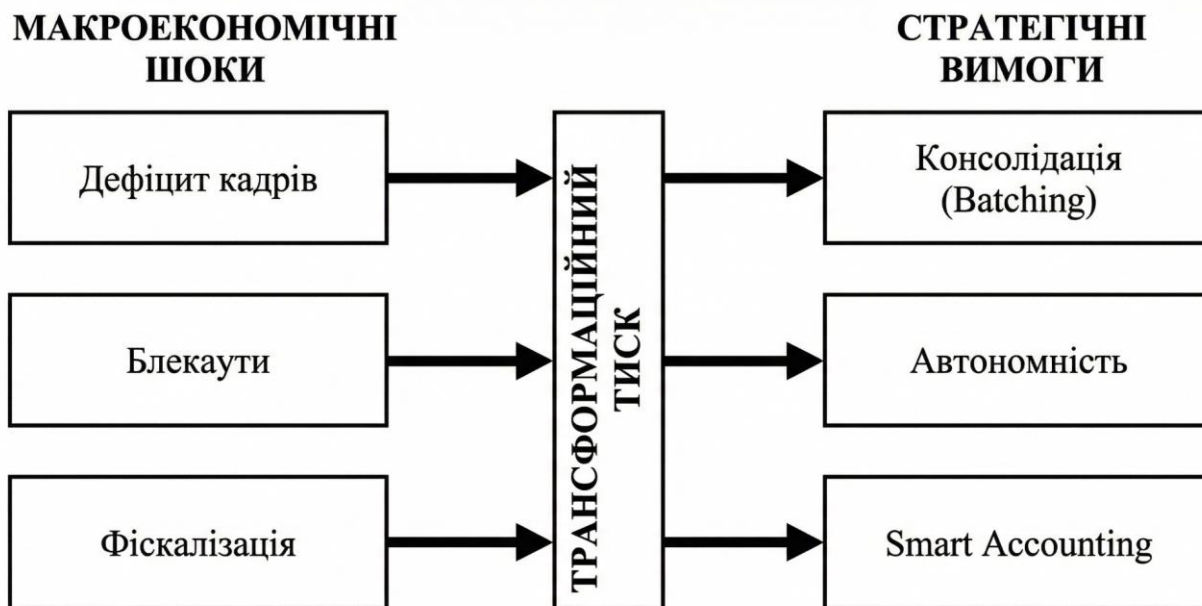


Рисунок 2.6. Трансформація макроекономічних шоків у стратегічні вимоги

Третім системним бар'єром, що докорінно змінює ландшафт ринку, є посилення регуляторного тиску та невідворотна фіскалізація галузі, яка діє як «Regulatory Push». Державна політика, спрямована на детінізацію економіки та наповнення бюджету в умовах війни, призвела до впровадження жорстких вимог щодо використання програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО) та запланованого на 2026–2027 роки обов'язкового запровадження електронних товарно-транспортних накладних (е-ТТН). Штрафні санкції за порушення касової дисципліни, які сягають 100–150 % від вартості проданих товарів, роблять роботу в

«сірій» зоні економічно небезпечною та недоцільною. Для багатьох дрібних гравців та ФОПів, які звикли працювати з готівкою або без належного документального супроводу, вимога впровадження е-ТТН стане непереборним технічним та адміністративним бар'єром.

Водночас цей регуляторний тиск створює унікальне вікно можливостей для технологічних платформ, здатних автоматизувати процес комплаєнсу. Корпоративні замовники, особливо представники міжнародного бізнесу та ІТ-сектору, категорично відмовляються від співпраці з постачальниками, які не можуть надати фіскальний чек або гарантувати податкову чистоту операції. У цьому контексті можливість системи автоматично фільтрувати контрагентів за податковим статусом та генерувати необхідні електронні документи стає критичною конкурентною перевагою. Пропозиція автоматизованого документообігу, де платформа бере на себе відповідальність за юридичну відповідність транзакцій, стає ключовим фактором вибору для «білого» бізнесу, який прагне мінімізувати податкові ризики. Таким чином, регуляторні бар'єри парадоксальним чином санують ринок, усуваючи недобросовісну конкуренцію та формуючи попит на високотехнологічні SaaS-рішення, які перетворюють бюрократичний тягар на конкурентну перевагу.



Рисунок 2.7. PESTEL-аналіз макросередовища українського ринку FoodTech

Підсумовуючи аналіз інфраструктурних та операційних бар'єрів, можна стверджувати, що успіх на ринку фудтеху у 2025–2026 роках залежатиме не від маркетингових бюджетів, а від здатності вибудувати стійку операційну модель в умовах дефіциту ресурсів. Переможцями стануть ті платформи, які зможуть вирішити рівняння з трьома невідомими: як забезпечити стабільну логістику в умовах мобілізації та кадрового голоду, як гарантувати гарячу їжу без стабільної електроенергії та як забезпечити прозорий документообіг у середовищі жорсткої фіскалізації. Відповідь на ці виклики лежить у площині глибокої інтеграції технологій, переходу до планових гуртових поставок та побудови екосистеми довірених партнерів, здатних працювати за єдиними стандартами якості та безпеки, незважаючи на зовнішні турбулентності.

Синтез результатів комплексного діагностування ринкового середовища, проведеного крізь призму PESTEL-аналізу та дослідження структурних розривів, дозволяє трансформувати статичну матрицю SWOT у динамічну стратегію розвитку, яка обґрунтовує безальтернативність створення спеціалізованого B2B-маркетплейсу саме у поточний історичний момент. Стратегічне моделювання сценаріїв взаємодії сильних сторін проєкту із зовнішніми можливостями (стратегія SO) демонструє, що ключовим драйвером зростання стане конвергенція потреб високотехнологічного сектору економіки та унікальної ціннісної пропозиції продукту у сфері фінансового комплаєнсу. Аналіз доступного обсягу ринку (SAM) у великих містах-хабах, таких як Київ, Львів та Дніпро, оцінюється у діапазоні 200–230 мільйонів доларів США, причому левову частку цього попиту формують резиденти спеціального правового режиму Дія.City та міжнародні корпорації, які продовжують політику повернення талантів до офісів. Для цих суб'єктів господарювання, які оперують у прозорому правовому полі, критичною перешкодою є неможливість отримання податкового кредиту з ПДВ при замовленні

харчування через існуючі B2C-агрегатори, що фактично призводить до втрати 20% бюджету. Саме тут сильна сторона проєктованого MVP – автоматизація «Smart Accounting», яка включає пряму інтеграцію з сервісами ЕДО («Вчасно», «М.Е.Дос») і стає вирішальним фактором, що дозволяє конвертувати незадоволений попит у лояльну клієнтську базу. Інтеграція із сервісами електронного документообігу дозволяє перетворити бюрократичне пекло збору сотень паперових чеків, яке сьогодні виснажує офіс-менеджерів, на автоматизований процес генерації єдиного акта виконаних робіт, що ідеально резонує з потребами платоспроможного IT-кластера, чисельність якого стабілізувалася на рівні 346 тисяч фахівців.

Водночас розробка стратегії виживання в умовах агресивного зовнішнього середовища (стратегія ST) вимагає використання внутрішніх технологічних переваг для нівелювання екзистенційних загроз, пов'язаних із кризою людського капіталу. Найгострішою загрозою для будь-якого логістичного бізнесу в Україні є дев'ятикратне зростання кількості вакансій у сфері HoReCa та фізичний дефіцит чоловічого населення працездатного віку внаслідок мобілізаційних процесів.

Традиційна модель доставки «останньої милі», яку сповідують масові агрегатори типу Glovo, базується на концепції «один кур'єр – одне замовлення», що робить її вразливою до дефіциту кадрів: за відсутності достатньої кількості кур'єрів на мопедах система колапсує, а угоди про рівень сервісу (SLA) порушуються. Проєктований B2B-маркетплейс протиставляє цій загрозі модель консолідованої логістики або «Batching», яка дозволяє одним транспортним засобом обслуговувати гуртові замовлення на 50–100 осіб. Такий підхід радикально підвищує ефективність використання обмеженого людського ресурсу, зменшуючи залежність бізнесу від волатильності ринку гіг-працівників. Крім того, в умовах енергетичної інфляції, коли використання генераторів підвищує собівартість продукції ресторанів-партнерів у 2–3 рази, висока ефективність логістики дозволяє абсорбувати частину

зростання витрат без критичного зниження маржинальності, що є недосяжним для сегмента індивідуальної доставки.

Аналіз сукупності макроекономічних та регуляторних факторів дозволяє стверджувати, що період 2025–2026 років відкриває унікальне «вікно можливостей» для запуску продукту, попри триваючі воєнні ризики. Цей момент істини зумовлений перетином трьох фундаментальних трендів, які формують ідеальний шторм для трансформації ринку. По-перше, спостерігається системна втома ринку від хаосу B2C-рішень: корпоративні клієнти та офіс-менеджери досягли межі толерантності до ненадійних доставок, холодної їжі та відсутності супровідних документів, що підтверджується тим фактом, що 80% замовлень досі відбуваються хаотично. По-друге, державна політика детінізації економіки, що включає жорстку фіскалізацію через РРО та заплановане впровадження обов'язкових електронних товарно-транспортних накладних (е-ТТН), створює природний бар'єр для «сірих» постачальників, які історично демпінгували на ринку кейтерингу за рахунок несплати податків. У цій новій реальності, де штрафи за порушення РРО сягають 150% вартості товару, технологічна платформа, яка гарантує юридичну чистоту ланцюжка постачання через автоматичну фільтрацію контрагентів за податковим статусом, отримує статус безальтернативного партнера для законослухняного (Додаток Б). По-третє, повернення бізнесу в офіси, які трансформувалися у «пункти незламності» з гарантованим енергозабезпеченням, генерує стабільний попит на послуги харчування як базову умову функціонування компаній.

Окремої уваги заслуговує той факт, що криза довіри до агрегаторів-монополістів та нездатність існуючих гравців адаптуватися до вимог корпоративного сектору створили вакуум пропозиції у сегменті чесного партнерства. Заклади громадського харчування, виснажені касовими розривами та втратою контролю над даними, шукають альтернативні канали збуту. Хоча модель

нового маркетплейсу передбачає роботу з клієнтами на умовах постоплати (Net-30), що створює ризики касових розривів (Cash Flow Gaps) на старті, впровадження інструментів гібридної оплати Co-Pay дозволяє частково нівелювати цю проблему, забезпечуючи миттєве надходження частини коштів від співробітників. Така конфігурація інтересів стейкхолдерів, підсилена використанням технології Partial Approval від Mastercard, дозволяє вирішити проблему оподаткування «додаткового блага», що є унікальною конкурентною перевагою, відсутньою у локальних конкурентів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Підсумовуючи результати дослідження макроекономічного середовища та ринкового потенціалу, констатуємо високу готовність України до впровадження спеціалізованого B2B-маркетплейсу. Національний фудтех перебуває у стані глибокого системного конфлікту: зростаючий корпоративний попит (доступний ринок SAM оцінюється у \$200–230 млн) блокується архітектурними обмеженнями існуючих B2C-агрегаторів. Спроби задовольнити платоспроможний попит ІТ-сектору за допомогою додатків масової доставки лише стримують розвиток галузі, оскільки адміністративна вартість обслуговування хаотичних процесів часто перевищує маржинальність самої послуги.

Фундаментальною перешкодою для масштабування корпоративних продажів виступає фіскальний комплаєнс. В умовах жорсткої державної політики детінізації економіки існуючі гравці генерують для бізнесу «фінансове пекло» з розрізнених паперових чеків. Це унеможлиблює отримання легальним бізнесом податкового кредиту з ПДВ, що призводить до втрати 20% бюджету. Відповіддю на цей виклик є імплементація концепції «Розумної бухгалтерії» (Smart Accounting), яка забезпечуватиме консолідований інвойсинг та автоматичну генерацію електронних актів виконаних робіт, підписаних КЕП через системи ЕДО.

З операційної точки зору, безпрецедентна криза людського капіталу робить екстенсивну модель індивідуальної доставки фізично неспроможною. Безальтернативним математичним рішенням стає спеціалізована логістична модель консолідації («Batching»), яка нівелює залежність від дефіциту кур'єрів. Синтез цих факторів доводить: ринок конче потребує SaaS-enabled Marketplace – інфраструктурного партнера, що гарантує надійність в умовах енергетичної турбулентності та забезпечує управління корпоративними лімітами. Розробка продуктової стратегії, архітектури мінімально життєздатного продукту (MVP) та плану масштабування такої платформи формує стратегічну основу наступного розділу дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ФУДТЕХУ

3.1. Методичні підходи до розроблення стратегії розвитку ринку фудтеху.

Формування концептуальної основи розвитку проєкту базується на свідомому уникненні прямої конкуренції з гігантами B2C-доставки (Glovo, Bolt) та переході до Стратегії Блакитного Океану (Kim & Mauborgne, 2005). Орієнтація на нішу планового корпоративного кейтерингу дозволяє монетизувати доступний обсяг ринку (SAM), який у ключових містах-хабах оцінюється у \$200–230 млн. Згідно з логікою TOWS-аналізу, головним драйвером конвертації цього хаотичного попиту є впровадження технології консолідованого інвойсингу («Smart Accounting»). Пряма інтеграція із сервісами ЕДО перетворює маркетплейс на безальтернативний легальний інструмент закупівель в умовах впровадження е-ТТН. Для протидії кризі людського капіталу та енергетичній інфляції впроваджується консолідована логістична модель «Batching» (50–100 замовлень на одне авто). Це дозволяє підвищити цільову маржинальність транзакції до 15% та абсорбувати зростання собівартості. Враховуючи ризики касових розривів (Net-30 проти Net-7), розгортання проєкту спирається на методологію «ощадливого стартапу» (Lean Startup). Ітераційний підхід передбачає запуск MVP для швидкої валідації на ранніх послідовниках (50 постійних B2B-клієнтів), з подальшим переходом до архітектури Platform Ecosystem та впровадженням AI-алгоритмів (див. Додатки А, Б).

Окремої уваги заслуговує стратегічне застосування наших операційних переваг для протидії катастрофічній кризі людського капіталу та енергетичній інфляції, які становлять найвищу загрозу для життєздатності будь-якого логістичного бізнесу. В умовах, коли кількість вакансій у сфері гостинності зросла в дев'ять разів, а мобілізаційні процеси створили абсолютний фізичний дефіцит

кур'єрів, класична модель «один кур'єр – одне замовлення» зазнає краху. Нашою асиметричною відповіддю є впровадження консолідованої логістичної моделі «Batching», яка передбачає обслуговування від п'ятдесяти до ста корпоративних замовлень одним транспортним засобом одночасно. Такий підхід не лише радикально знижує питому вартість логістики та усуває залежність від зовнішніх 3PL-партнерів, а й дозволяє абсорбувати шокове зростання собівартості ресторанних страв, спричинене масовим використанням генераторів. Завдяки цій ефективності ми здатні забезпечити безкоштовну доставку для клієнта, одночасно реалізуючи стратегічну мету щодо підвищення середньої маржинальності транзакції з дванадцяти з половиною до п'ятнадцяти відсотків, що є ключовою умовою виходу на точку операційної беззбитковості у третьому кварталі другого року (див. Додаток А. Стратегічне планування).

Проте реалізація настільки складної екосистемної моделі неминуче стикається з критичними вразливостями стартового етапу, найсерйознішими з яких є ризик розриву ліквідності (через дисбаланс між вимогами клієнтів щодо постоплати Net-30 та потребами ресторанів у виплатах Net-7) та високий «бар'єр довіри» з боку корпоративних замовників. Для систематичного управління цими ризиками як базову методологію розгортання проєкту обрано управлінський підхід «ощадливого стартапу» (Lean Startup), концептуалізований у працях Еріка Ріса (Ries, 2011). Застосування циклу швидкого зворотного зв'язку (MVP – Feedback – Pivot) є не просто технічним рішенням, а фундаментальною стратегією управління капіталом: замість того, щоб інвестувати мільйони у розробку ідеального кінцевого продукту, ми виходимо на ринок з мінімально життєздатним функціоналом, сфокусованим виключно на тому, щоб дозволити HR-менеджеру оформити складне замовлення на п'ятдесят осіб усього за три кліки. Це дозволяє нам тестувати життєздатність ціннісної пропозиції на ранніх послідовниках, залучаючи дорогі факторингові інструменти для покриття касових розривів виключно під

гарантований та підтверджений попит. Лише після формування активної бази з п'ятдесяти постійних B2B-клієнтів та доведення життєздатності юніт-економіки, стратегія передбачає перехід до моделі Platform Ecosystem. На цьому етапі масштабування фокус зміщується на впровадження алгоритмів штучного інтелекту для глибокої персоналізації меню та зменшення пошукових витрат клієнта, що дозволить досягти безпрецедентного показника утримання користувачів (Retention Rate) на рівні вісімдесяти відсотків та остаточно монополізувати створений нами Блакитний Океан (див. Додаток А. Стратегічне планування).

Логічним продовженням обраної Стратегії Блакитного Океану є формування глибокої стратегічної архітектури проєкту, яка слугує концептуальним компасом для прийняття всіх управлінських та операційних рішень в умовах високої ринкової турбулентності. Наріжним каменем цієї архітектури виступає візія компанії, яка формулює ідеальний образ майбутнього на горизонті наступних п'яти років: стати національною платформою номер один або так званим Go-to Marketplace для замовлення їжі на події будь-якого масштабу. Сутність цієї візії полягає у фундаментальній демократизації послуги професійного кейтерингу, яка історично сприймалася як складна, дорога та надмірно бюрократизована процедура, доступна виключно для великих корпоративних заходів. Стратегічний задум передбачає перетворення складного процесу організації планового харчування на інтуїтивно зрозумілий «клік-сервіс», зробивши його настільки ж доступним, прозорим та звичним для пересічного українця, як виклик таксі через мобільний додаток. Реалізація такої візії неминуче призведе до радикальної трансформації всього ринкового ландшафту, оскільки, згідно з виявленими у SWOT-аналізі даними, поточний доступний обсяг ринку (SAM) у ключових містах-хабах, таких як Київ, Львів та Дніпро, оцінюється у колосальному діапазоні від двохсот до двохсот тридцяти мільйонів доларів США. Наразі вісімдесят відсотків замовлень у цьому сегменті відбуваються абсолютно хаотично, без використання системних рішень,

що свідчить про глибоку операційну неефективність індустрії (див. Додаток Б). Відповідно, через п'ять років цей масив хаотичних транзакцій буде переведено у структуровану цифрову екосистему, що дозволить платформі виконати генеральну фінансову мету – досягти річного обігу (GMV) на рівні шістдесяти мільйонів гривень до кінця другого року діяльності та підвищити середню маржинальність транзакції з дванадцяти з половиною до п'ятнадцяти відсотків (див. Додаток А).

Окремої уваги заслуговує соціально-економічна місія проєкту, яка виходить далеко за межі простої генерації прибутку та масштабування транзакційних комісій. Місія полягає у системній трансформації ринку шляхом цифрової агрегації, що має на меті змінити як саму культуру споживання, так і стандарти бізнес-етики в індустрії кейтерингу. У площині зміни культури споживання ця місія спирається на макроекономічний тренд повернення бізнесу до офісів, де обсяг поглинання якісних офісних площ зріс на сорок два відсотки. Сучасний офіс трансформувався у стратегічний «пункт незламності», де організація гарантованого харчування є базовою умовою функціонування (див. Додаток Б). Задовольняючи потреби приблизно трьохсот сорока шести тисяч фахівців вітчизняного ІТ-сектору, платформа перетворює якісне корпоративне харчування з епізодичного привілею на щоденний стандарт доступної турботи. Водночас партнерський вимір місії полягає у наданні ресторанам інструментів для виживання та масштабування в умовах екстремальної енергетичної інфляції, коли використання дизельних генераторів підвищує собівартість продукції у два-три рази. Трансформація бізнес-етики є критичним компонентом нашої місії, який ідеально резонує з регуляторним тиском держави та курсом на детінізацію економіки. Відповідно до ідентифікованих можливостей, майбутнє впровадження обов'язкових електронних товарно-транспортних накладних (е-ТТН) у період з 2026 по 2027 роки та наявність жорстких штрафних санкцій за порушення касової дисципліни на рівні 100–150% від вартості товару фактично знищують сірий сегмент ринку. Наша місія полягає у

створенні єдиного безпечного легального інструменту, який використовує автоматичну фільтрацію контрагентів за податковим статусом, дозволяючи корпораціям співпрацювати виключно з верифікованими платниками ПДВ (див. Додаток Б). Таким чином, платформа не просто адаптується до нових правил гри, а стає активним драйвером «відбілювання» ринку, витісняючи недобросовісних гравців та роблячи фіскальну прозорість обов'язковою умовою доступу до корпоративних бюджетів.

Цей потужний трансформаційний вплив спирається на жорсткий ціннісний фундамент, де корпоративні цінності – Доступність, Прозорість та Надійність – виступають не декларативними гаслами, а реальними управлінськими принципами, які диктують архітектуру продукту. Базовим елементом цього фундаменту є принцип доступності, який стверджує, що кейтеринг більше не є розкішшю, а має бути зручним сервісом для кожного. На практиці цей принцип реалізується через розробку інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу (UX/UI), який дозволяє HR-менеджеру оформити складне замовлення на п'ятдесят осіб усього за три кліки, а також через впровадження алгоритмів штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій меню під конкретний бюджет (див. Додаток А). Крім того, логістична доступність сервісу в умовах катастрофічної кризи людського капіталу, коли кількість вакансій у сфері гостинності зросла в дев'ять разів, забезпечується інноваційною моделлю «Batching». Групування від п'ятдесяти до ста замовлень на один транспортний засіб дозволяє радикально знизити питому вартість логістики та забезпечити прибутковість бізнесу навіть за умови надання клієнтам послуги безкоштовної доставки (див. Додаток Б).

Водночас найважливішим управлінським принципом у контексті роботи з консервативним корпоративним сегментом виступає цінність прозорості, яка є ключовим інструментом для подолання ідентифікованого у SWOT-аналізі «бар'єру довіри». Прозорість як бізнес-правило диктує категоричну відмову від прихованих

платежів, динамічного ціноутворення та незрозумілих комісій. Технологічним втіленням цієї цінності є відмова від моделі B2C-агрегаторів, які генерують сотні розрізнених чеків, на користь системи консолідованого інвойсингу та технології «Smart Accounting». Ця архітектура автоматично генерує єдиний зведений рахунок-фактуру та інтегрується з державними сервісами електронного документообігу («Вчасно», «М.Е.Дос»), гарантуючи клієнту законне право на податковий кредит з ПДВ. Більше того, прозорість забезпечується впровадженням інноваційного гібридного гаманця (Co-Pay) на базі технології Partial Approval від Mastercard, який легально та відкрито вирішує складну бухгалтерську проблему оподаткування «додаткового блага», чітко розділяючи корпоративний ліміт субсидії та власні кошти співробітника (див. Додаток Б).

Зрештою, управлінський принцип надійності замикає стратегічну архітектуру, виступаючи фундаментом для формування довгострокової лояльності та досягнення безпрецедентного цільового показника утримання клієнтів (Retention Rate) на рівні вісімдесяти відсотків. У корпоративному сегменті беззаперечне виконання обіцянок щодо якості та часу доставки є критичною вимогою, оскільки зрив обіду завдає шкоди репутації замовника. З огляду на ідентифіковану вразливість у вигляді залежності від 3PL-партнерів та складності бронювання кур'єрів, принцип надійності змушує компанію будувати власні контрольовані логістичні процеси замість покладання на непередбачувану гіг-економіку. Крім того, в реаліях енергетичної нестабільності надійність платформи проявляється у здатності агрегувати пропозиції виключно від енергонезалежних ресторанів, пропонуючи бізнесу своєрідне страхування ризиків переривання процесів харчування під час блекаутів. Завдяки такій глибокій інтеграції цінностей у кожен аспект операційної діяльності, платформа має всі передумови для успішного виходу на точку операційної беззбитковості у третьому кварталі другого року діяльності,

остаточно закріпивши за собою статус лідера у новоствореному Блакитному Океані (див. Додаток А).

Декомпозиція стратегії формує трирівневе «дерево цілей». Фінансові цілі передбачають досягнення річного обігу (Annual GMV Run Rate) на рівні 60 млн грн до кінця другого року, підвищення середньої маржинальності транзакції з 12,5% до 15% (для абсорбції енергетичної інфляції) та вихід на точку операційної беззбитковості у третьому кварталі другого року. Ринкові цілі фокусуються на захопленні 5% цільового ринку Києва у перший рік через формування бази з 50 постійних B2B-клієнтів, 500 B2C-користувачів та 50 верифікованих ресторанів-платників ПДВ. Продуктові цілі спрямовані на забезпечення показника Retention Rate на рівні 80% завдяки оптимізації UX-архітектури та майбутньому впровадженню AI-асистентів для генерації персоналізованих меню (див. Додаток А).

Підсумовуючи викладене у цьому підрозділі, можна констатувати, що обрана стратегічна модель створює безпрецедентну цінність через фундаментальне усунення ринкових бар'єрів, таких як складність пошуку, непрозорість ціноутворення та застаріла паперова бюрократія. Відмова від руйнівної конкуренції у червоному океані B2C-доставки на користь Стратегії Блакитного Океану в ніші планового кейтерингу дозволила сформувати унікальну ціннісну пропозицію. Використання методології «ощадливого стартапу» забезпечує ітераційне тестування цих гіпотез з мінімальними фінансовими ризиками, а перехід до архітектури Platform Ecosystem гарантує довгострокову монополізацію створеної ніші. Сформоване дерево цілей, яке декомпозує генеральну візію на жорсткі метрики GMV, маржинальності, частки ринку та показників утримання, не просто декларує наміри, а створює надійний, математично обґрунтований фундамент. Саме ця система координат, що базується на глибокому аналізі внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, дозволить здійснити точне економічне

моделювання та розробити бездоганну фінансову стратегію в наступних підрозділах роботи.

3.2. Формування стратегічних пріоритетів розвитку фудтеху в Україні.

В умовах цифрової трансформації економіки України, фудтех-сектор еволюціонує від простих сервісів доставки готової їжі до складних екосистемних рішень. Одним із стратегічних пріоритетів розвитку галузі є нішування та створення спеціалізованих маркетплейсів для сегменту B2B та великих приватних заходів.

Проект CaterGo представляє собою інноваційну платформу-агрегатор кейтерингових послуг, що базується на гібридній моделі: поєднанні операційної швидкості логістичних сервісів (модель Glovo) та глибокої функціональної інтеграції з бізнес-процесами підрядників (модель ezCater). Основним вектором розвитку є автоматизація складних процесів планування меню, розрахунку порцій на велику кількість гостей та забезпечення прозорого ціноутворення в преміум-сегменті. Стратегічна цінність платформи для ринку фудтеху полягає в консолідації розрізнених постачальників послуг в єдине цифрове поле, що дозволяє замовнику отримати гарантію якості, а підряднику – доступ до стабільного потоку корпоративних та приватних замовлень без витрат на власний маркетинг.

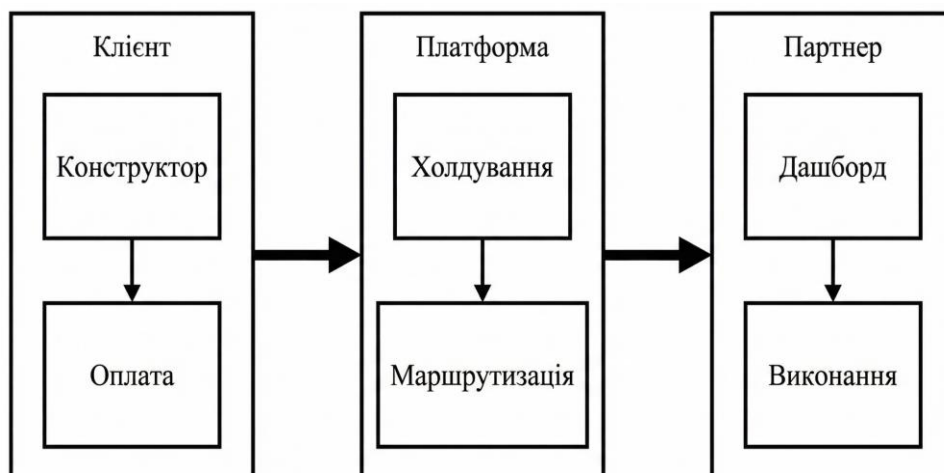


Рисунок 3.1. Архітектура взаємодії користувачів на платформі CaterGo

Кросплатформна архітектура «CaterGo» базується на принципах безшовного користувацького досвіду (UX/UI). Клієнтський шлях оптимізовано за допомогою інтелектуальних модулів: "Конструктор замовлення", калькулятор порцій та інтерактивний календар доступності, що мінімізують когнітивне навантаження при організації складних заходів. Ключовим елементом фінансової безпеки виступає інтегрована воронка оплати з механізмом преавторизації (холдування). Кошти клієнта заморожуються на його рахунку і списуються виключно після підтвердження замовлення рестораном, що гарантує 100% захист транзакцій.

Для ефективного та безперебійного управління стороною пропозиції розроблено спеціалізований кабінет партнера, який функціонує як повноцінна система управління ресурсами для закладів громадського харчування. Після проходження багатоетапної воронки реєстрації та модерації ключовим інструментом операційної взаємодії стає дашборд ресторану, візуалізований у форматі інтерактивної Канбан-дошки. Ця дошка алгоритмічно розділяє всі поточні процеси на чотири статусні колонки, відстежуючи їхній життєвий цикл від статусу нових замовлень до стадій приготування, логістичного трекінгу в дорозі та фінального завершення, при цьому деталізація кожної картки надає вичерпну інформацію про склад страв, кількість гостей та особливі логістичні коментарі. Паралельно з цим, архітектура передбачає наявність гнучких інструментів управління контентом, зокрема редактора меню, який дозволяє адміністраторам миттєво актуалізувати ціноутворення або переводити окремі страви у віртуальний стоп-лист у разі вичерпання необхідних інгредієнтів. Замикає екосистему партнера глибоко інтегрований фінансовий блок, який забезпечує автоматичний розрахунок комісійної винагороди маркетплейсу, моніторинг валової виручки за обраний період та точне прогнозування чистого прибутку. Детальна візуалізація архітектури

клієнтських та партнерських інтерфейсів платформи, а також блок-схеми користувацьких шляхів наведені у Додатках (див. Додаток II).

Для системного опису архітектури створення, доставки та утримання ринкової цінності в рамках розробки нашої платформи було застосовано класичну методологію бізнес-моделі (Business Model Canvas, Osterwalder, A., & Pigneur, Y., 2005). Фундаментальною основою спроектованої бізнес-моделі є архітектура двостороннього маркетплейсу, яка покликана вирішити проблему глибокої фрагментації ринку та інформаційної асиметрії між ключовими стейкхолдерами. У цій складній екосистемі відбувається постійна взаємодія між двома основними макро-сегментами: ключовими партнерами, до яких належать професійні кейтерингові компанії, заклади громадського харчування та спеціалізовані виробничі кухні, та безпосередньо клієнтськими сегментами, які генерують попит. Ця взаємодія не є простою транзакційною передачею замовлень, як у класичному електронному комерційному середовищі. Платформа виступає інтелектуальним модератором, який централізує ринок, стандартизуючи відображення меню, цін, ваги страв та жорстких умов доставки, що дозволяє корпоративним замовникам миттєво порівнювати виконавців та приймати обґрунтовані рішення без проведення тривалих, виснажливих тендерних процедур.

Аналізуючи блок клієнтських сегментів, варто акцентувати увагу на стратегічному пріоритеті корпоративних замовників, до яких належать офіси ІТ-компаній, коворкінги та бізнес-центри. Згідно з матрицею юніт-економіки, цей сегмент виступає справжньою «дійною коровою» (Cash Cow) для нашого бізнесу. Розрахунки демонструють, що пожиттєва цінність (LTV) одного корпоративного клієнта, який замовляє щоденні ланчі, сягає двохсот чотирьох тисяч гривень при вартості його залучення (CAC) на рівні десяти тисяч гривень. Співвідношення LTV до CAC, яке дорівнює 20,4, є феноменальним індикатором для венчурних інвесторів, оскільки воно свідчить про те, що кожна вкладена в маркетинг гривня

генерує понад двадцять гривень довгострокового маржинального прибутку. Водночас приватний сегмент (B2C), який має значно нижчий показник LTV на рівні п'яти тисяч сорока гривень, виконує допоміжну функцію. Він слугує інструментом популяризації бренду та дозволяє дозавантажувати виробничі потужності партнерів у вихідні дні, коли ділова активність знижується. Така синергія сегментів дозволяє утримувати високу операційну ефективність та балансувати грошові потоки маркетплейсу (див. Додаток Г).

Окремої уваги заслуговує ціннісна пропозиція, яка формує основу взаємовідносин з цими клієнтськими сегментами. Для корпоративного сектору ключовими проблемами завжди були адміністративна складність та хаос у документообігу. Запропонована бізнес-модель платформи вирішує цю проблему через консолідований білінг: платформа агрегує всі замовлення від різних структурних підрозділів компанії-клієнта в єдиний щомісячний рахунок-фактуру. Для індустрії це означає революційний перехід від обробки сотень розрізнених фіскальних чеків від різних ресторанів до підписання одного консолідованого акта виконаних робіт, що кардинально знижує навантаження на бухгалтерію замовника. Для партнерів-ресторанів ціннісна пропозиція полягає у наданні доступу до високомаржинальних гуртових замовлень. Враховуючи, що середній чек на платформі становить від чотирьох до шести тисяч гривень, ресторан отримує можливість виконати одну велику доставку замість п'ятнадцяти дрібних, що радикально підвищує рентабельність його логістичних та виробничих активів.

Переходячи до аналізу операційної конфігурації платформи, критично важливим стратегічним рішенням є вибір моделі «Asset-Light» (модель з полегшеними активами). Ця концепція передбачає повну відмову від володіння власними виробничими кухнями (Dark Kitchens) або власним автопарком для доставки. У контексті управління ризиками, що є особливо актуальним в умовах поточного воєнного стану та постійної макроекономічної турбулентності, така

конфігурація є чи не єдиним способом забезпечити виживання бізнесу. Враховуючи ідентифіковані у SWOT-аналізі загрози, такі як катастрофічна енергетична інфляція через необхідність використання дизельних генераторів, володіння фізичними активами генерує непомірні капітальні та операційні витрати, які здатні миттєво спалити стартовий капітал компанії. Модель «Asset-Light» мінімізує інвестиційні ризики, дозволяючи платформі зосередитися виключно на створенні цінності через інформаційне посередництво, стандартизацію даних та гарантування фінансової безпеки угод між контрагентами.

Реалізація цієї безвідмовної операційної моделі вимагає жорсткого управління логістичними ризиками, оскільки маркетплейс повністю покладається на фізичну інфраструктуру своїх ключових партнерів. Зважаючи на те, що надійність доставки є головним критерієм якості в очах корпоративного замовника, архітектура бізнес-моделі передбачає багаторівневу систему підстраховки. Платформа надає алгоритмічну перевагу тим ресторанам та кейтерингам, які володіють власними перевіреними службами доставки. Проте у випадку виникнення логістичних форс-мажорів система здатна автоматично інтегруватися зі сторонніми логістичними операторами та резервними службами доставки, що гарантує безперебійне виконання зобов'язань перед клієнтом навіть за найскладніших обставин. Такий підхід робить структуру витрат маркетплейсу надзвичайно гнучкою, що є ключовим фактором інвестиційної привабливості, оскільки дозволяє розтягнути період фінансової стійкості (Runway) до вісімнадцяти місяців без необхідності залучення додаткових траншів фінансування (див. Додаток Д).

Щодо блоків «Ключові ресурси» та «Види діяльності», то їх структура повністю підпорядкована логіці швидкого масштабування Asset-Light моделі. Найголовнішим ресурсом нашої платформи є інтелектуальна власність, яка включає програмний код, архітектуру баз даних та пропрієтарні алгоритми

пошукової оптимізації. Водночас не менш критичним активом виступає висококваліфікований людський капітал. Згідно з розробленим інвестиційним планом, з необхідних для старту чотирьох мільйонів трьохсот десяти тисяч гривень (еквівалент ста тисяч доларів США), п'ятдесят один відсоток, або понад два мільйони гривень, цілеспрямовано виділяється саме на фонд оплати праці управлінської, технічної та сейлз-команд. Ця цифра чітко артикулює головний фокус бізнесу: в індустрії складних B2B-продажів саме сильна команда здатна подолати бар'єр довіри корпоративних клієнтів. Інвестиція в людей дозволяє найняти професіоналів з ринку, що суттєво знижує ризики виконання та гарантує стабільний ріст бази користувачів.

Відповідно, ключові види діяльності нашої команди жорстко сфокусовані на двох взаємодоповнюючих векторах: технологічній розробці та активних прямих продажах. Технічна команда безперервно працює над підтримкою веб-інтерфейсу, мобільних додатків та надскладними інтеграціями з платіжними провайдерами та фінансовою інфраструктурою, що дозволяє надавати партнерам фінтех-послуги, такі як прискорене виведення коштів. Інноваційним видом маркетингової діяльності стає оптимізація платформи для систем штучного інтелекту. Оскільки користувачі дедалі частіше делегують пошук рішень великим мовним моделям, наша IT-команда фокусується на структуруванні контенту таким чином, щоб бренд маркетплейсу органічно інтегрувався у відповіді генеративних мереж. Паралельно з цим команда продажів реалізує стратегію прямих контактів та особистих зустрічей з HR-директорами та офіс-менеджерами. Такий гібридний фокус, де надсучасні IT-рішення підкріплюються класичними B2B-продажами та бездоганним клієнтським сервісом, формує потужний захисний рівень навколо нашої бізнес-моделі, роблячи її стійкою до копіювання конкурентами та готовою до національної експансії.

Економічна стійкість платформи забезпечується динамічною моделлю монетизації. На етапі проникнення базова комісія становить 12,5%, з подальшим підвищенням до 15% та інтеграцією рекламної моделі і фінтех-послуг (миттєві виплати за 1,5–2% комісії). Як доводить аналіз юніт-економіки, цільовий B2B-сегмент виступає «дійною коровою» (Cash Cow): при високому середньому чеку (5000–6050 грн) та високій частоті замовлень співвідношення LTV до САС сягає 20,4 (204 тис. грн прибутку на 10 тис. грн витрат на залучення). Натомість B2C-сегмент відіграє допоміжну роль для дозавантаження потужностей партнерів у вихідні дні. Завдяки високій маржинальності транзакції (до 1022 грн), точка операційної безбитковості (Break-even Point) досягається вже при обробці 575 замовлень на місяць, що еквівалентно залученню всього 30–40 постійних корпоративних клієнтів (див. Додатки В, Г).

Для успішного проходження «долини смерті» передбачено залучення Pre-Seed фінансування у розмірі \$100 000 (4,31 млн грн) за умови післяінвестиційної оцінки компанії (Post-Money Valuation) у \$500 000 та розподілу часток 60/20/20 (засновник, технічна команда, інвестор). Залучений капітал формує фінансовий буфер (Runway) на 18 місяців, де 51% коштів спрямовується на фонд оплати праці. Згідно з фінансовою моделлю (ставка дисконтування 25%), чиста приведена вартість (NPV) проєкту становить 19,3 млн грн, а внутрішня норма прибутковості (IRR) – 55%. Окупність інвестицій (Payback Period) очікується на 32–34 місяць, при цьому мультиплікатор на вкладений капітал (ROI) сягне 3,5–4,0 разів під час планової стратегії виходу (Exit Strategy) (див. Додаток Д).

Підсумовуючи комплексний аналіз стратегічних пріоритетів та бізнес-архітектури, викладений у даному підрозділі, можна обґрунтовано стверджувати, що спроектована модель B2B-маркетплейсу демонструє високий рівень економічної стійкості та феноменальну адаптивність до кризових умов воєнного часу. Категорична відмова від володіння фізичними активами на користь моделі

Asset-Light дозволила мінімізувати критичні інвестиційні ризики, зокрема ті, що пов'язані з катастрофічною енергетичною інфляцією та дефіцитом лінійного персоналу на ринку гостинності. Водночас динамічна стратегія монетизації, яка філігранно поєднує низьку проникну комісію на старті з поступовим переходом до факторингових фінтех-послуг та рекламної моделі на етапі масштабування, забезпечує зростання чистого доходу з кожної транзакції на вражаючі п'ятдесят два відсотки. Глибокий аналіз пожиттєвої цінності клієнта (LTV) математично довів правильність стратегічного фокусування на корпоративному сегменті, де кожна інвестована у залучення маркетингова гривня генерує понад двадцять гривень довгострокового прибутку, формуючи потужну фінансову опору проєкту. Зрештою, наявність чітко розрахованого інвестиційного плану із залученням ста тисяч доларів США створює надійний запас міцності на вісімнадцять місяців, що гарантує безперебійне фінансування розробки та дозволяє управлінській команді впевнено досягти точки беззбитковості, перетворюючи стартап на стійкий, високорентабельний актив із прозорою стратегією виходу для інвесторів.

3.3 Розробка пропозицій для підвищення конкурентоспроможності та інноваційності фудтех-сектору

Стратегічний імператив підвищення конкурентоспроможності вітчизняного ринку фудтеху в умовах макроекономічної нестабільності вимагає фундаментального перегляду традиційних підходів до формування ціннісної пропозиції. Зміщуючи фокус із простого логістичного посередництва на комплексне вирішення глибинних адміністративних та фінансових проблем ключових стейкхолдерів, компанія формує унікальний продукт, стійкий до зовнішніх шоків. Згідно з розробленою бізнес-моделлю, наріжним каменем нашої

першої стратегічної рекомендації є безальтернативна орієнтація на усунення специфічних перепон та ризиків корпоративного B2B-замовника. Організація планового харчування для співробітників або супроводу ділових подій, таких як наради чи корпоративні тренінги, супроводжується колосальним адміністративним навантаженням. HR-менеджери та офіс-адміністратори змушені вручну збирати побажання колег, враховуючи їхні дієтичні потреби, використовуючи при цьому хаотичні, неспеціалізовані канали комунікації. Цей організаційний хаос неминуче призводить до суворої бюрократичної пастки: щоденна взаємодія з різними розрізненими постачальниками генерує безперервний, неконтрольований потік первинних паперових документів, що критично перевантажує бухгалтерські відділи компаній-замовників. Додатково, корпорації постійно стикаються з проблемою непрозорості витрат та надзвичайно високим операційним ризиком запізнення доставки під час важливих заходів. Наша спеціалізована платформа концептуально усуває цей складний комплекс проблем через впровадження інтелектуального особистого кабінету адміністратора компанії, де головним фактором допомоги виступає технологія консолідації звітності. Алгоритми системи автоматично генерують єдиний зведений рахунок-фактуру та фінальний акт виконаних робіт за обраний звітний період, миттєво вирішуючи проблему бюрократії та замінюючи стоси ручних документів на один легітимний файл. Синергія цієї функції з інструментами автоматичного блокування замовлень при перевищенні встановлених корпоративних бюджетних лімітів та вбудованим калькулятором порцій дозволяє компаніям повернути абсолютний контроль над своїми фінансами та радикально заощадити робочий час персоналу, перетворюючи продукт на повноцінний інструмент корпоративного управління (див. Додаток Е).

Водночас стратегія комплексного охоплення ринку вимагає настільки ж глибокого та деталізованого опрацювання проблем приватного сегмента клієнтів (B2C). Головним болем фізичної особи при організації приватних святкових

банкетів чи домашніх подій є виснажлива процедура пошуку надійного виконавця в умовах відсутності єдиної централізованої бази перевірених кейтерингових компаній. Звичайні служби доставки не здатні задовольнити цей попит через невідповідність їхніх пропозицій формату масштабних святкових подій та відсутність ресторанного рівня обслуговування поза закладом. Цей інформаційний вакуум породжує серйозну цінову невизначеність, оскільки клієнт позбавлений можливості самостійно розрахувати попередню вартість банкету без ініціювання довгих особистих переговорів із менеджерами закладів. Додатковим критичним бар'єром виступає високий ризик отримання неякісної послуги через брак об'єктивних критеріїв оцінки виконавців на ринку. Спроектowana ціннісна пропозиція ефективно усуває ці перешкоди шляхом надання доступу до каталогу готових тематичних підбірок меню під специфіку конкретної події, який глибоко інтегрований з онлайн-калькулятором для миттєвого прорахунку вартості, що забезпечує абсолютну цінову прозорість. Вирішення фундаментальної проблеми недовіри досягається через систему рейтингів на основі реальних відгуків та запровадження жорсткого механізму фінансової гарантії: платформа застосовує механізм холдування коштів (Pre-auth), за якого фінанси клієнта лише заморожуються на його рахунку і списуються виключно після підтвердження замовлення, що повністю нівелює страх втрати грошей та створює безпечне середовище для транзакцій (див. Додаток Е).

Ключовими драйверами, які перетворюють цю багаторівневу ціннісну пропозицію на беззаперечну конкурентну перевагу, виступають три фундаментальні продуктові інновації: тотальна агрегація ринку, безпрецедентна прозорість ціноутворення та жорстка стандартизація сервісу. Інновація агрегації ринку руйнує існуючу інформаційну асиметрію, збираючи пропозиції фрагментованих локальних виробників на єдиній стандартизованій вітрині. Особливої стратегічної ваги ця агрегація набуває в контексті подолання

екзистенційних макроекономічних загроз, зокрема перманентних відключень електроенергії. Платформа впроваджує спеціальне маркування в каталозі для тих закладів харчування, які довели свою автономність, маючи власні промислові генератори та резервні канали зв'язку (GPON/LTE), а також пропонує адаптивне меню зі стравами, що не вимагають складної термічної обробки. Це дозволяє замовникам свідомо обирати енергонезалежних постачальників, що є неможливим при використанні звичайних розрізнених сайтів (див. Додаток Ж). Другою критичною інновацією є прозорість ціноутворення, яка імплементується через унікальний цифровий механізм узгодження ціни або торгів (Bidding). Цей інструмент дозволяє клієнту із жорстко лімітованим бюджетом запропонувати ресторану власну знижену ціну за умови розміщення об'ємного гуртового замовлення. Для партнера-виконавця це створює гнучкий механізм прихованого динамічного ціноутворення: він може оцінити вигоду від надання знижки заради завантаження кухні, при цьому не знижуючи свої публічні ціни у відкритому меню, тоді як платформа виступає арбітром, гарантуючи фіксацію цієї знижки у фінальному рахунку. Своєю чергою, інновація стандартизації реалізується через систему рейтингів надійності (SLA), яка фільтрує постачальників за показниками вчасності доставки. Розуміючи критичність операційних збоїв, платформа формує внутрішній страховий фонд, який гарантує екстрену заміну зірваного замовлення стравами з іншого ресторану виключно за рахунок компанії. Додаткова стандартизація досягається стратегічним фокусом на планових замовленнях за двадцять чотири години, що дозволяє оптимізувати логістику та нівелювати ризик дефіциту кур'єрів через мобілізаційні процеси в державі (див. Додаток Ж).

Синтезуючи описані продуктові інновації, можна переконливо та логічно аргументувати, що формування архітектури «єдиного вікна» є найпотужнішим фактором довгострокової конкурентоспроможності, який робить спроби замовників працювати напряду через розрізнені сайти окремих ресторанів

абсолютно економічно та адміністративно нежиттєздатними. Аналізуючи природу взаємодії у B2B-сегменті, слід розуміти, що пряма робота вимагає від клієнта укладання окремого договору з кожним новим рестораном, постійного обміну статутними документами та виснажливої ручної обробки паперових рахунків. Водночас ресторани, страждаючи від власних фінансових обмежень, часто вимагають стовідсоткової передоплати готівкою або переказом на приватну картку, що є неприйнятним для легального корпоративного сектору. Створення «єдиного вікна» повністю поглинає цю бюрократію: клієнт взаємодіє з десятками брендів через один безпечний шлюз із гарантованим холдуванням коштів або можливістю безготівкової післяплати. Ця адміністративна зручність є нашою головною зброєю проти загрози агресивного цінового демпінгу з боку конкурентів, оскільки ми утримуємо клієнтів не банальними знижками, а високою якістю сервісу, автоматизацією актів та довгостроковими контрактами. Більше того, глибока інтеграція в бухгалтерські процеси створює настільки високу вартість перемикання, що ризик виключення платформи (Leakage), коли сторони намагаються працювати в обхід комісії, нейтралізується. Для абсолютного захисту екосистеми платформа застосовує суворі юридичні інструменти: включення до договорів із партнерами пункту про заборону прямих угод строком на дванадцять місяців, встановлення штрафів у десятикратному розмірі від суми прихованої комісії та регулярні перевірки доброчесності за допомогою таємного покупця (див. Додаток Ж). Таким чином, інфраструктура «єдиного вікна» не просто агрегує пропозиції харчування, а формує непохитну монопольну перевагу, надійно захищаючи бізнес-модель від фрагментованих конкурентів та забезпечуючи стабільне зростання ринкової частки.

Другою фундаментальною рекомендацією щодо підвищення інноваційного потенціалу національного ринку фудтеху є досягнення абсолютної операційної досконалості, яка системно візуалізується та структурується за допомогою розробленого сервісного сценарію (Service Blueprint). Цей стратегічний інструмент

дозволяє глибоко проаналізувати кожен послідовний крок на складному шляху клієнта, починаючи від виникнення первинної потреби в пошуку надійного виконавця до фінального етапу отримання закриваючих бухгалтерських документів. Традиційний шлях корпоративного замовника на початковому етапі пошуку постачальника для важливої ділової події завжди супроводжується надзвичайно високим рівнем репутаційної тривоги, оскільки ризик замовити неякісну послугу перед ключовими бізнес-партнерами чи колективом є критично неприйнятним. Сервісний сценарій нашої платформи концептуально трансформує цей етап, пропонуючи замовнику не просто перелік анонімних кухонь, а абсолютно прозору вітрину верифікованих брендів. Усі виконавці в системі жорстко відсортовані за індексом релевантності та об'єктивними показниками надійності (SLA), що формуються виключно на основі реальної історії вчасності попередніх доставок та відгуків. Окремої уваги заслуговує глибока інтеграція в цей процес механізмів управління екзистенційними макроекономічними загрозами. Враховуючи ідентифікований у матриці ризиків критичний вплив від перманентних відключень електроенергії, які здатні паралізувати роботу цілих районів, платформа впроваджує спеціальне маркування в цифровому каталозі для тих закладів харчування, які довели свою енергонезалежність. Це означає, що заклади, обладнані власними промисловими генераторами та резервними каналами інтернет-зв'язку (наприклад, GPON або LTE), отримують пріоритетне відображення. Додатково замовникам пропонується адаптивне меню зі стравами, що не вимагають складної термічної обробки. Таким чином, уже на першому етапі взаємодії платформа створює унікальну інноваційну цінність: вона продає не абстрактну доставку їжі, а перевірену якість із повною гарантією безперервності бізнес-процесів клієнта навіть в умовах жорстких блекаутів (див. Додаток Ж).

Наступним критично важливим кроком клієнтського шляху є етап формування замовлення, куди органічно вшита одна з найважливіших продуктових

інновацій проєкту – цифрова механіка узгодження ціни, відома як торги (Bidding). Історично процес отримання індивідуальної знижки на об'ємне корпоративне замовлення вимагав тривалих телефонних переговорів між HR-менеджером компанії та адміністратором ресторану, що суттєво затягувало час транзакції, створювало комунікаційні бар'єри та ніколи не гарантувало позитивного результату. Наша платформа переносить цей класичний ринковий механізм у безшовне, прозоре цифрове середовище. Якщо корпоративний замовник має жорстко лімітований бюджет на проведення заходу, він наповнює кошик необхідними стравами і використовує спеціальну функцію пропозиції власної ціни, відправляючи аргументований запит безпосередньо обраному ресторану. Для клієнта це можливість оптимізувати витрати, не відмовляючись від послуг улюбленого закладу та не порушуючи суворих корпоративних фінансових лімітів. Водночас для партнера-виконавця ця механіка стає надзвичайно потужним, прихованим інструментом динамічного ціноутворення. Ресторан отримує змогу миттєво проаналізувати власну економічну вигоду від надання персональної знижки заради отримання об'ємного гуртового замовлення, яке здатне гарантовано завантажити його виробничі потужності в ранкові години простою. Найголовнішим є те, що ресторан здійснює цей торг абсолютно конфіденційно, не знижуючи свої публічні ціни у відкритому каталозі і не провокуючи руйнівний ціновий демпінг серед конкурентів на ринку. Платформа у цьому процесі виконує беззаперечну роль інтелектуального цифрового арбітра, автоматично фіксуючи нову узгоджену ціну в системі та гарантуючи її незмінність при фінальному розрахунку (див. Додаток Є).

Логічним продовженням сервісного сценарію, який забезпечує операційну надійність всієї моделі та формує міцний фундамент довіри, є процес укладання угоди та логістичного виконання. Найбільшою перепорою при спробах прямої співпраці легальних корпорацій із ресторанами є вимога закладів щодо стовідсоткової передоплати готівкою або неконтрольованим переказом на приватну

картку, що є абсолютно неможливим для білого корпоративного сектору. Платформа вирішує цю суперечність через імплементацію функції фінансового гаранта, використовуючи механізм авторизації платежу (Pre-auth). Кошти замовника не перераховуються миттєво невідомому виконавцю, а лише тимчасово блокуються ескроу-агентом на банківському рахунку до моменту успішного виконання послуги, що дає клієнту відчуття абсолютної фінансової безпеки. Зі свого боку, партнер-виконавець бачить успішне блокування коштів у системі і впевнено розпочинає закупівлю сировини без найменшого ризику несплати. Слід зазначити, що фокус маркетплейсу робиться виключно на планових замовленнях, які розміщуються щонайменше за двадцять чотири години до початку події. Ця операційна інновація є прямою, прорахованою відповіддю на ідентифіковану макроекономічну загрозу тотального дефіциту кур'єрів через мобілізаційні процеси в державі, дозволяючи закладам заздалегідь планувати залучення власних водіїв або безпечно резервувати потужності партнерських агрегованих служб доставки. Більше того, для мінімізації критичного операційного ризику зриву замовлення, коли ресторан не приготував їжу вчасно, платформа використовує систему постійного автоматичного трекінгу статусів. Якщо статус не змінюється у відведений час, автоматизована служба підтримки ініціює дзвінок менеджеру, а у випадку підтвердження форс-мажору – миттєво активує спеціальний внутрішній страховий фонд, який гарантує екстрену заміну зірваної доставки стравами з іншого ресторану виключно за рахунок самої компанії (див. Додаток Є).

Фіналізація шляху клієнта відбувається на етапі завершення взаєморозрахунків та тотальної автоматизації B2B-документообігу, що виступає беззаперечною інноваційною перевагою, здатною назавжди змінити архаїчні стандарти індустрії. Замість того, щоб змушувати клієнта збирати розрізнені фіскальні чеки від десятків різних доставок протягом місяця, інтелектуальна система автоматично генерує єдиний зведений рахунок-фактуру та консолідований

акт виконаних робіт безпосередньо в особистому кабінеті адміністратора. Завдяки цій автоматизації компанії радикально скорочують транзакційні витрати часу бухгалтерів на адміністрування дрібних операцій та отримують прозору звітність. Така економія адміністративного ресурсу є потужним аргументом для утримання клієнта та формування його лояльності (див. Додаток В).

Комплексна система управління ризиками глибоко інтегрована в операційну модель платформи. Екзистенційні загрози, такі як мобілізація персоналу та енергетичні блекаути, нівелюються жорстким фокусом на планових замовленнях (за 24 години) та агрегацією енергонезалежних партнерів у межах моделі Asset-Light. Окремої уваги вимагає операційний ризик обходу платформи (Leakage). Для захисту бізнес-моделі розроблено багаторівневий механізм протидії: обов'язкове включення пункту про заборону прямих угод (Non-Circumvention Clause) на 12 місяців, жорсткі штрафні санкції у 10-кратному розмірі від суми комісії та регулярні перевірки методологією «таємного покупця» (див. Додаток Ж).

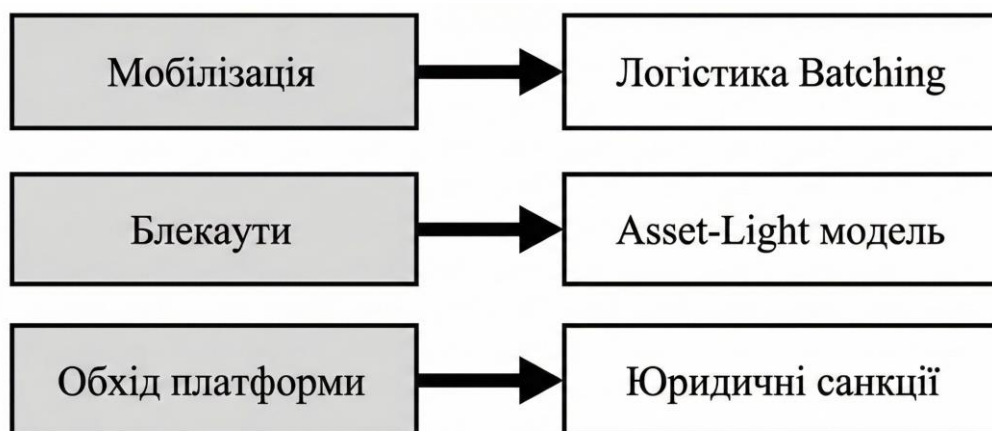


Рисунок 3.2. Схема нівелювання екзистенційних ризиків бізнес-моделі

Імплементація стратегії структурована у три послідовні етапи згідно з календарним планом-графіком:

Етап 1. Розробка (червень-серпень) передбачає створення MVP, юридичне оформлення та підписання 20 якірних ресторанів у Києві.

Етап 2. Вихід на ринок (вересень-лютий) синхронізований із початком ділового B2B-сезону і має на меті досягнення точки беззбитковості через залучення 20-30 постійних корпоративних клієнтів та впровадження механіки торгів (Bidding).

Етап 3. Масштабування (березень-травень) фокусується на географічній експансії (Львів, Дніпро), впровадженні AI-рекомендацій та підготовці до залучення Seed-раунду інвестицій (див. Додаток Д).

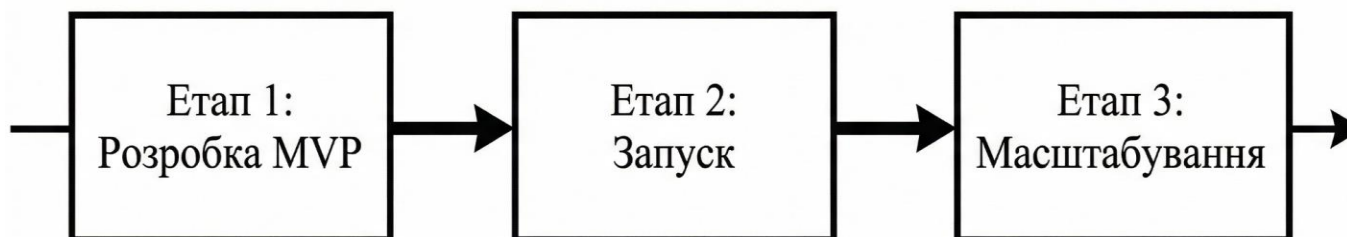


Рисунок 3.3. Стратегічна дорожня карта (Roadmap) імплементації проєкту

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Підсумовуючи результати третього розділу, констатуємо, що розроблена стратегія формує стійку архітектуру інноваційного B2B-маркетплейсу. Застосування Стратегії Блакитного Океану в синергії з методологією Lean Startup дозволило уникнути руйнівної конкуренції у перенасиченому B2C-сегменті та сфокусуватися на високомаржинальній ніші планового корпоративного кейтерингу.

Економічне моделювання підтвердило фінансову життєздатність обраної операційної моделі Asset-Light. Стратегічна орієнтація на B2B-сегмент, де співвідношення пожиттєвої цінності клієнта до вартості залучення (LTV/CAC) перевищує 20 пунктів, гарантує платформі досягнення точки операційної беззбитковості вже при наявності мінімальної кількості постійних контрактів (30–40 клієнтів).

Розроблений комплекс продуктових інновацій виступає прямою відповіддю на інфраструктурні та регуляторні виклики, ідентифіковані в першому розділі. Концепція «єдиного вікна», тотальна автоматизація документообігу (Smart Accounting), механіка цифрових торгів (Bidding) та жорсткі інструменти захисту від обходу платформи створюють високу адміністративну цінність. Синтез цих рішень формує захищений від макроекономічних шоків бізнес, який готовий до масштабування та залучення венчурного капіталу.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад довело, що ринок FoodTech невідворотно еволюціонує від логістичних сервісів швидкої доставки до інфраструктурного етапу FoodTech 4.0. Обґрунтовано необхідність переходу від застарілих лінійних моделей створення вартості до адаптивних мережевих структур – двосторонніх B2B-маркетплейсів (SaaS-enabled Marketplace), які здатні долати проблему фрагментації ринку та забезпечувати безперебійну операційну діяльність.

У результаті макроекономічного PESTEL-аналізу встановлено, що національний ринок корпоративного харчування функціонує під тиском кадрового дефіциту, енергетичної нестабільності та жорсткої фіскалізації (впровадження e-TTN та ПРРО). Водночас реальний доступний обсяг ринку (SAM) у ключових містах-хабах впевнено оцінюється у \$200–230 млн. Доведено недоцільність використання існуючих B2C-агрегаторів (Glovo, Bolt Food) для обслуговування корпорацій, оскільки їхня модель генерує паралізуюче «паперове пекло» з розрізнених чеків та унеможлиблює отримання легітимного податкового кредиту з ПДВ.

Синтез виявлених ринкових потреб дозволив спроектувати інноваційну архітектуру спеціалізованої платформи «CaterGo» на базі Стратегії Блакитного

Океану та моделі полегшених активів (Asset-Light). Управлінський хаос нейтралізується завдяки імплементації технології консолідованого інвойсингу (Smart Accounting) та механізму гібридного гаманця (Co-Pay), що розділяє корпоративні ліміти та особисті кошти. Відповіддю на логістичну кризу стало впровадження планової моделі консолідації замовлень (Batching), що нівелює залежність від нестачі кур'єрів.

Економічне моделювання підтвердило високий рівень рентабельності та інвестиційної привабливості проєкту. Залучення \$100 000 венчурного капіталу забезпечує повноцінний запуск та проходження початкового періоду збитковості. Завдяки високій маржинальності B2B-сегменту, де співвідношення позиттєвої цінності клієнта до вартості його залучення (LTV/CAC) становить 20,4, точка операційної беззбитковості (BEP) впевнено досягається вже на 19-й місяць при обробці всього 575 замовлень щомісяця (30–40 постійних контрактів). Проєкт генерує чисту приведену вартість (NPV) на рівні 19,3 млн грн, а внутрішня норма прибутковості (IRR) становить 55%.

Довгострокова стійкість платформи гарантується розробленою системою управління ризиками, зокрема жорстким юридичним та фінансовим захистом від виключення платформи (Leakage) з боку контрагентів. Розроблена триетапна дорожня карта бездоганно синхронізує створення MVP, вихід на ринок та масштабування. Загалом, генеральна мета магістерської роботи успішно досягнута, а розроблена інноваційна стратегія та фінансово-операційна бізнес-модель повністю готові до ефективної практичної імплементації на ринку України.

Отже, у магістерській кваліфікаційній роботі досягнуто поставленої мети щодо теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій з формування стратегії сталого розвитку ринку фудтеху в Україні в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів. У процесі дослідження було виконано та досягнуто всі визначені завдання, а саме:

1. Проаналізовано теоретичні основи розвитку фудтеху та узагальнено ключові світові тенденції його становлення й трансформації;
2. Розроблено методичний підхід до стратегічного аналізу учасників ринку фудтеху з урахуванням специфіки платформних бізнес-моделей та B2B-сегмента;
3. Сформовано MVP (Minimal Viable Product) фудтех-маркетплейсу для кейтерингових послуг і корпоративного харчування та описано поетапний план його імплементації;
4. Обґрунтовано практичні рекомендації щодо впровадження обраної стратегії розвитку ринку фудтеху з метою підвищення його конкурентоспроможності та ефективності взаємодії між учасниками ринку.

Отримані результати підтверджують доцільність розвитку нішевих платформних рішень у сфері фудтеху як інструменту подолання технологічної фрагментованості ринку та формування доданої вартості для B2B-клієнтів. Запропонована модель маркетплейсу може бути використана як практична основа для запуску та масштабування інноваційних бізнес-проектів у сфері кейтерингу та корпоративного харчування.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом економічної ефективності платформних бізнес-моделей, розробкою механізмів залучення інвестицій у фудтех-проекти в умовах підвищених ризиків, а також із дослідженням можливостей інтеграції фудтех-маркетплейсів із суміжними цифровими екосистемами (event-tech, HR-tech, smart logistics), що сприятиме подальшому розвитку ринку фудтеху в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bognar, A. (2021). Choco's secret playbook for viral growth in B2B marketplaces. <https://product-strategy.medium.com/chocos-secret-playbook-for-viral-growth-in-b2b-marketplaces-f8edeb82aa69>
2. Boston Consulting Group. (2018). Tackling the 1.6-Billion-Ton Food Loss and Waste Crisis. <https://www.bcg.com/publications/2018/tackling-1.6-billion-ton-food-loss-and-waste-crisis>
3. Boston Consulting Group. (2018). Tackling the 1.6-Billion-Ton Food Loss and Waste Crisis (Report Update). https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Tackling-the-1.6-Billion-Ton-Food-Waste-Crisis-Aug-2018%20%281%29_tcm9-200324.pdf
4. CBRE Ukraine. (2025). European Real Estate Market Outlook 2025 - Office. <https://www.cbre.com/insights/books/european-real-estate-market-outlook-2025/office>
5. Chamber of Commerce. (2025). Офісний ринок Києва у 2024: поступове зростання попиту та відновлення ринку оренди. <https://chamber.ua/ua/news/ofisnyy-rynok-kyieva-u-2024-postupove-zrostannia-popytu-ta-vidnovlennia-rynku-orendy/>
6. ChoiceQR. (2026). Delivery & Pickup for your business. <https://choiceqr.com/us/products-us/delivery-pickup/>
7. ChoiceQR. (2026). Online Menu - smart solutions for restaurants. <https://choiceqr.com/us/>
8. Core.ac.uk. (2023). Amplifying the Value of Data: Strategy and Mechanisms to Exchange Data between Companies in Value Networks. <https://files01.core.ac.uk/download/581125163.pdf>

9. Deloitte. (2026). 2026 Consumer Products Outlook.
<https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/consumer-products/consumer-products-industry-outlook.html>
10. Deloitte Canada. (2024). Reframing Revenue Growth.
<https://www.deloitte.com/ca/en/services/consulting/research/reframing-revenue-growth.html>
11. Demand Integration. (2025). Supply Chain Integrated Ecosystems in 2026 Supply Chains and How AI Planning Software Makes It Possible.
<https://demandintegration.com/hubfs/145923228/Supply%20Chain%20Integrated%20Ecosystems%20in%202026%20Supply%20Chains%20and%20How%20AI%20Planning%20Software%20Makes%20It%20Possible.pdf?hsLang=en>
12. DigitalFoodLab. (2026). FoodTech Trends 2026.
<https://digitalfoodlab.com/foodtech-trends-2026/>
13. DigitalFoodLab. (2026). What is FoodTech? <https://digitalfoodlab.com/foodtech/>
14. Diva-portal.org. (2022). Digitalizing the supply chain on the road to deal with global crises. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1653841/FULLTEXT01.pdf>
15. Elluminati Inc. (2026). B2B Marketplace Business Model: Factors to Consider to Start in 2026. <https://www.elluminatiinc.com/b2b-marketplace-business-model/>
16. EU-Startups. (2022). Page 342. <https://www.eu-startups.com/page/342/?id=193>
17. Everything Marketplaces. (2021). SaaS Enabled Marketplace Examples.
<https://www.everythingmarketplaces.com/post/saas-enabled-marketplace-examples>
18. ezCater. (2026). Corporate Solutions.
<https://www.ezcater.com/company/corporate-solutions/>

- 19.ezCater. (2024). The Food for Work Report.
https://1703639.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/1703639/ezCater_Food_For_Work_Report_2024.pdf
- 20.First Page Sage. (2026). Average Customer Acquisition Cost (CAC) By Industry: B2B Edition. <https://firstpagesage.com/reports/average-customer-acquisition-cost-cac-by-industry-b2b-edition-fc/>
- 21.Focus Digital. (2026). Average Customer Retention Rate by Industry: 2026 Report. <https://focus-digital.co/average-customer-retention-rate-by-industry/>
- 22.Folio3 FoodTech. (2026). Top 7 ERP Trends & Predictions For 2025 | For Food Industry. <https://foodtech.folio3.com/blog/top-7-erp-trends-and-predictions/>
- 23.Forward Fooding. (2019). AgTech vs FoodTech.
<https://medium.com/forwardfooding/agtech-vs-foodtech-cafe72afb03d>
- 24.Fourth. (2026). Where AI Delivers Real ROI in Restaurants: What Deloitte's AI research reveals. <https://www.fourth.com/article/where-ai-delivers-real-roi-in-restaurants-what-deloittes-ai-research-reveals>
- 25.Glory Global. (2025). Walking the High Wire: The Restaurant Industry in 2025.
https://www.glory-global.com/en-gb/blogs/en_gb/2025/walking-the-wire
- 26.Highload. (2024). Скільки в Україні IT-фахівців: результати дослідження.
<https://highload.tech/uk/skilky-v-ukrayini-it-fahivtsiv-rezultaty-doslidzhennya/>
- 27.IT Ukraine Association. (2023). The Power of Ukrainian IT research for 2023.
https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf
- 28.ITKey Media. (2024). Czech Choice Nabs USD 2.5M to Facilitate Restaurant Business in 4 New CEE Markets. <https://itkey.media/czech-choice-nabs-usd-2-5m-to-facilitate-restaurant-business-in-4-new-cee-markets/>
- 29.Ivalua. (2026). The 2025 State of Source-to-Pay Digitization: Key Insights for CPOs. <https://www.ivalua.com/blog/ardent-partners-2025-state-of-source-to-pay-digitization-key-insights-for-cpos/>

30. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Press.
31. LIGA.net. (2024). Чесько-український foodtech-стартап залучив \$2,5 мільйона інвестицій.
32. Linea Professionale. (2026). The Evolution of Agriculture: From 1.0 to 4.0. <https://professionale.saissementi.it/en/news/english-the-evolution-of-agriculture-from-1-0-to-4-0/>
33. McKinsey. (2022a). Becoming indispensable: Moving past e-commerce to NeXT commerce. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/becoming-indispensable-moving-past-e-commerce-to-next-commerce>
34. McKinsey. (2022b). Digital disruption: The rise of eB2B in fragmented retail. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/digital-disruption-the-rise-of-eb2b-in-fragmented-retail>
35. McKinsey. (2016). Supply Chain 4.0 – the next-generation digital supply chain. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain>
36. McKinsey. (2016). Supply Chain 4.0 in consumer goods. <https://www.mckinsey.de/~media/McKinsey/Industries/Consumer%20Packaged%20Goods/Our%20Insights/Supply%20Chain%204%200%20in%20consumer%20goods/Supply-Chain-4-0-in-consumer-goods-vf.pdf>
37. MDPI. (2025). Advances in Food Quality Management Driven by Industry 4.0: A Systematic Review-Based Framework. <https://www.mdpi.com/2304-8158/14/14/2429>
38. MDPI. (2021). Analyzing AgriFood-Tech e-Business Models. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/10/5516>

39. Medium. (2022). Most Popular FoodTech and FoodNet Trends in 2022.
<https://medium.com/foodtech-family/most-popular-foodtech-and-foodnet-trends-in-2022-96c060581c5d>
40. N-iX. (2025). Ukraine's tech market: 2025 report. <https://src-nix.com/uploads/2025/02/25/d3f17988-8246-40ae-9703-3cd14f6163ad.pdf>
41. NBU. (2025). Інфляційний звіт. Січень 2025 року.
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q1.pdf?v=9
42. Odessa Journal. (2024). Ukrainian FoodTech startup Choice has secured \$2.5 million in investments and plans to open offices in four countries. <https://odessa-journal.com/public/ukrainian-foodtech-startup-choice-has-secured-25-million-in-investments-and-plans-to-open-offices-in-four-countries>
43. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons.
44. ParkourSC. (2026). Ecosystem Integration in the Supply Chain: Everything You Need to Know. <https://www.parkoursc.com/archives/3728>
45. Phoenix Strategy Group. (2025). LTV:CAC Ratio: SaaS Benchmarks and Insights. <https://www.phoenixstrategy.group/blog/ltvcac-ratio-saas-benchmarks-and-insights>
46. PitchBook. (2025). 2025 Foodtech VC Ecosystem Overview.
<https://pitchbook.com/news/reports/2025-foodtech-vc-ecosystem-overview>
47. PitchBook. (2025). Q4 2025 Agrifood VC First Look.
<https://pitchbook.com/news/reports/q4-2025-agrifood-vc-first-look>
48. ResearchGate. (2024). A Framework for Smart and Resilient Supply Chains Based on Blockchain and the Internet of Things.
https://www.researchgate.net/publication/378082735_A_Framework_for_Smart_and_Resilient_Supply_Chains_Based_on_Blockchain_and_the_Internet_of_Things

49. ResearchGate. (2023). Food Processing 4.0: Current and Future Developments Spurred by the Fourth Industrial Revolution.
<https://www.researchgate.net/publication/365267242>
50. Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business.
51. Salesforce. (2025). Direct to Consumer (D2C) Guide.
<https://www.salesforce.com/in/commerce/direct-to-consumer/guide/>
52. SavorEat. (2022). Future of the B2B Food Industry: Trends, Challenges, and Solutions. <https://savoreat.com/future-of-the-b2b-food-industry-trends-challenges-and-solutions/>
53. sequa gmbH. (2024). Ukraine Pavilion at IFE 2024.
https://www.sequa.de/fileadmin/user_upload/03_Projekttypen/Importfoerderung/Messebroschuere_Ukraine_IFE_2024_v7.pdf
54. Speed Commerce. (2024). E-Commerce Average Order Value – E-commerce Benchmarks. <https://www.speedcommerce.com/insights/e-commerce-average-order-value-e-commerce-benchmarks/>
55. Spherical Insights. (2022). B2B Food Marketplace Platforms Market Size, Forecast 2030. <https://www.sphericalinsights.com/reports/b2b-food-marketplace-platforms-market>
56. StartupBlink. (2024). Global Startup Ecosystem Index 2024: Ukraine in the top 50. <https://usf.com.ua/en/global-startup-ecosystem-index-2024-ukraine-in-the-top-50/>
57. StartupMafia. (2022). SaaS Enabled Marketplace the ideal model? We asked fund representatives. <https://startupmafia.eu/saas-enabled-marketplace-the-ideal-model-we-asked-fund-representatives>
58. Sustainability Directory. (2026). Supply Chain Ecosystems.
<https://prism.sustainability-directory.com/term/supply-chain-ecosystems/>

59. Tandfonline. (2025). Evaluation of the impact of digitized first-party audit in a large retail company.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311932.2025.2494878>
60. Teadmus. (2025). Investment Design and Strategic Management.
https://api.teadmus.org/storage/published_books/INVESTMENT_DESIGN_AND_STRATEGIC_MANAGEMENT/monograph.pdf
61. ThePage.ua. (2023). «Наша модель могла б бути мегаприбутковою, але...»: інтерв'ю із засновником Creative States Іллею Кенігштейном.
<https://thepage.ua/ua/economy/novi-lokaciyi-creative-states-vihid-v-yevropu-ta-menedzhment-intervyu-z-illeyu-kenigshtejnom>
62. UKR.NET. (2023). «М'ясомакет» і Döner Маркет МХП увійшли до ТОП-10 українських франшиз за версією Forbes.
<https://www.ukr.net/news/details/economics/98988697.html>
63. UNITesi. (2015). Growth Strategic Models in the sector of Professional Equipment for the Food Service. <https://unitesi.unive.it/retrieve/1325e69b-2112-43b3-8ca6-302e893fbcc3/813068-1177952.pdf>
64. Vchasno. (2023). How to transfer more than 14 thousand documents per month to ODE? The Glovo Company's experience. <https://vchasno.ua/en/case/glovo/>
65. Verified Market Research. (2024). B2B Food Marketplace Platforms Market Size, Share & Forecast. <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/b2b-food-marketplace-platforms-market/>
66. Village Ukraine. (2025). Середній чек у закладах зріс на 17% у 2025 році, а відвідуваність впала. <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/370501-seredniy-chek-u-zakladah-zris-na-17-a-vidviduvanist-vpala-nbsp-yak-zminivsy-restoranniy-rinok-u-2025-mu>
67. Virto Commerce. (2025). B2B Marketplaces in 2025: Key Insights, Examples, Platforms. <https://virtocommerce.com/blog/b2b-marketplace-the-ultimate-guide>

68. Visit Ukraine. (2024). How the restaurant market of Ukraine has changed in the third year of the war: results of 2024. <https://visitukraine.today/blog/5500/how-the-restaurant-market-of-ukraine-has-changed-in-the-third-year-of-the-war-results-of-2024>
69. Vizologi. (n.d.). What is Choco's business model? <https://vizologi.com/business-strategy-canvas/choco-business-model-canvas/>
70. Zakaz.ua. (n.d.). Your Personal Command Center: The Private Account. <https://help.zakaz.ua/hc/en-us/articles/7241585569169-Your-Personal-Command-Center-The-Private-Account>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Стратегічне планування

1. Вибір базової стратегії конкуренції

Для виходу на насичений ринок фудтеху, де домінують глобальні гравці (Glovo, Bolt), обрано Стратегію Блакитного Океану (Blue Ocean Strategy).

- Суть підходу: відмова від прямої конкуренції в "червоному океані" швидкої доставки їжі (де ключовим фактором є швидкість логістики) та створення нового ринкового простору в ніші доступного планового кейтерингу.
- Диференціація: Замість фокуса на логістичній швидкості ("доставка за 30 хв"), стратегія фокусується на фундаментальному спрощенні послуги: агрегації розрізнених пропозицій у єдиний каталог, стандартизації цін та перетворенні складного процесу організації харчування на доступний "клік-сервіс" як для бізнесу, так і для приватних осіб.

2. Стратегічна архітектура проєкту

2.1. Візія– Образ майбутнього (5 років)

Стати національною платформою № 1 (Go-to Marketplace) для замовлення їжі на події будь-якого масштабу, зробивши послуги професійного кейтерингу такими ж доступними, прозорими та звичними для українців, як замовлення таксі.

2.2. Місія – Призначення

Трансформувати ринок шляхом цифрової агрегації: надати клієнтам миттєвий доступ до найкращих гастрономічних рішень без організаційного хаосу, а партнерам – відкрити простий шлях до нових сегментів споживачів та інструменти для масштабування бізнесу.

2.3. Корпоративні цінності

1. Доступність: кейтеринг – це не розкіш для обраних подій, а зручний сервіс для кожного офісу та дому.

2. Прозорість: відкриті ціни, чесні рейтинги, відсутність прихованих платежів та зрозумілий документообіг.
3. Надійність: виконання обіцянок щодо якості та часу є фундаментом довіри клієнта в B2B- та B2C-сегментах.

3. Дерево стратегічних цілей (Strategic Goals Tree)

Генеральна мета: побудова стійкого B2B/B2C-маркетплейсу та досягнення лідерства в ніші планового харчування до 2028 року.

Рівень 1: Фінансові цілі (Financial Goals)

1. F1: Досягнення річного обігу платформи (Annual GMV Run Rate) на рівні 60 млн грн до кінця 2-го року (з урахуванням інфляції та динаміки зростання).
2. F2: Підвищення середньої маржинальності транзакції з 12,5 % (етап запуску) до 15,0 % (етап масштабування) протягом 24 місяців.
3. F3: Вихід на точку операційної беззбитковості (Break-even Point) у 3-му кварталі 2-го року діяльності.

Рівень 2: Ринкові цілі (Market Goals)

1. M1 (Частка ринку): Захоплення 5% ринку корпоративного та івент-харчування Києва в перший рік з подальшою експансією.
2. M2 (Клієнтська база): Формування активної бази з 50 постійних B2B-клієнтів (з високим LTV) та 500+ B2C-користувачів.
3. M3 (Покриття): Створення найповнішого цифрового каталогу кейтерингів (50+ верифікованих партнерів на старті).

Рівень 3: Продуктові та Інноваційні цілі (Product & Innovation)

1. P1 (UX/UI): Створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу, що дозволяє оформити складне замовлення на 50 осіб за 3 кліки.
2. P2 (Retention): Забезпечення показника утримання клієнтів (Retention Rate) на рівні 80% через якісний сервіс, програму лояльності та автоматизацію повторних замовлень.

3. P3 (Технології): Впровадження AI-алгоритмів для персоналізованих рекомендацій меню під тип події та бюджет.

4. Методологія реалізації (Implementation Framework)

1. Lean Startup (для етапу запуску): Швидке тестування гіпотез, запуск MVP з мінімально необхідним функціоналом, отримання зворотного зв'язку від ранніх користувачів та ітераційне покращення продукту.
2. Platform Ecosystem (для масштабування): Перехід від лінійної моделі надання послуг до платформної, де цінність створюється шляхом зменшення пошукових витрат клієнта (Search Costs) та спрощення взаємодії між учасниками ринку.

SWOT аналіз**STRENGTHS**

1. Консолідований інвойсинг: на відміну від Glovo Business, MVP пропонує модель «Єдиного вікна». Система агрегує всі транзакції за місяць і генерує один зведений рахунок-фактуру
2. Автоматизація актів : пряма інтеграція з сервісами ЕДО («Вчасно», «М.Е.Дос»). Автоматична генерація актів у момент доставки гарантує клієнту податковий кредит з ПД
3. Логістична модель: консолідована доставка (1 авто на 50–100 замовлень) знижує вартість логістики та забезпечує прибутковість
4. Гібридний гаманець: механізм, де компанія покриває ліміт, а співробітник доплачує різницю власною картою. Вирішує проблему оподаткування «додаткового блага»

WEAKNESSES

1. Касові розриви: робота з клієнтами на умовах постоплати (Net-30), тоді як ресторани вимагають виплат щотижня (Net-7). Створює потребу у залученні факторингу.
2. Залежність від 3PL-партнерів: відсутність власного флоту створює ризики контролю якості «останньої милі» та дотримання температурних режимів.
3. Складність бронювання кур'єрів: модель гіг-контрактів та статус стартапу ускладнюють процедуру бронювання персоналу від мобілізації порівняно з великим ритейлом.
4. Бар'єр довіри: консерватизм Enterprise-клієнтів та довгий цикл угоди. Необхідність доводити надійність перед HR-директорами

OPPORTUNITIES

1. Величезний неохоплений ринок (Blue Ocean): лише 15–20% компаній використовують системні рішення. SAM у містах-хабах оцінюється у \$200–230 млн.
2. Повернення в офіси: обсяг поглинання офісів у Києві зріс на 42%. Офіс як «пункт незламності» гарантує стабільний попит на харчування.
3. Стабілізація ІТ-сектору: в Україні працює близько 346 тис. ІТ-спеціалістів, що формує платоспроможне ядро цільової аудиторії.
4. Регуляторний тиск як драйвер: впровадження обов'язкових е-ТТН та фіскалізація (РРО) витіснять «сірих» гравців, надавши перевагу цифровій легальній архітектурі.
5. Енергетична нестабільність: попит на гарантовану їжу під час блекаутів. Платформа агрегує енергонезалежні ресторани.

THREATS

1. Криза людського капіталу: Зростання вакансій у HoReCa та мобілізація створюють фізичний дефіцит кур'єрів та кухарів.
2. Енергетична інфляція: Використання генераторів суттєво підвищує собівартість продукції, що може призвести до скорочення корпоративних бюджетів на харчування.
3. Реакція конкурентів: Ризик демпінгу або швидкого копіювання функціоналу великими гравцями (Glovo, Bolt), які мають значний фінансовий ресурс.
4. Фіскальні ризики: Жорсткі штрафи за порушення РРО створюють високу ціну помилки при обробці транзакцій в агентській моделі маркетплейсу.

ДОДАТОК В

Канва бізнес-моделі платформи

Блок бізнес-моделі	Зміст та стратегічні елементи
1. Ключові Партнери	1. Постачальники послуг: Кейтерингові компанії, ресторани, виробничі кухні. 2. Фінансова інфраструктура: Платіжні провайдери для забезпечення розрахунків та тимчасового блокування коштів 3. Логістичні партнери: Служби доставки для покриття пікових навантажень 4. Канали дистрибуції: Бізнес-асоціації, івент-агенції.
2. Ключові Види Діяльності	1. Розробка та підтримка платформи: забезпечення функціонування веб-інтерфейсу та мобільних додатків. 2. Продажі та супровід: активний пошук корпоративних клієнтів та інтеграція партнерів. 3. Клієнтський сервіс: оперативна підтримка користувачів та вирішення конфліктних ситуацій. 4. Маркетинг: залучення трафіку, управління контентом та просування бренду.
. Ключові Ресурси	1. Інтелектуальна власність: програмний код, база даних, алгоритми. 2. Мережа партнерів: контракти з перевіреними постачальниками.

Блок бізнес-моделі	Зміст та стратегічні елементи
	3. Людський капітал: управлінська команда, команда маркетингу, служба підтримки, команда розробки. 4. Репутаційний капітал: Довіра з боку клієнтів.
4. Ціннісна Пропозиція	1. Для Клієнтів: a. Агрегація ринку та прозорість цін. b. Гарантія надійності та безпеки транзакцій. c. Консолідована звітність та спрощений документообіг. d. Доступність служби підтримки для кожного користувача. 2. Для Партнерів: a. Доступ до гуртових замовлень. b. Прогнозованість завантаження виробництва. c. Забезпечення ліквідності.
5. Взаємовідносини з Клієнтами	1. Корпоративний сегмент: Персональний менеджер для ключових клієнтів; самообслуговування для малого бізнесу. 2. Приватний сегмент: Автоматизоване самообслуговування, система рейтингів. 3. Служба підтримки: Багатоканальний зв'язок для всіх типів користувачів.

Блок бізнес-моделі	Зміст та стратегічні елементи
	4. Утримання: Автоматизований маркетинг.
6. Канали Збуту	1. Прямі продажі: Особисті контакти та зустрічі. 2. Соціальні мережі: Просування в популярних соціальних мережах. 3. Оптимізація для систем III: Забезпечення видимості платформи у відповідях генеративних моделей. 4. Інтернет-маркетинг: Пошукова оптимізація, контекстна реклама. 5. Реферальна програма: Стимулювання рекомендацій. 6. Власна платформа: Вебсайт та мобільний додаток.
7. Сегменти Клієнтів	1. Корпоративні замовники: IT-компанії, офісні центри, коворкінги. 2. Приватні замовники: Фізичні особи, що організовують події. 3. Партнери: Заклади громадського харчування.
8. Структура Витрат	1. Фонд оплати праці: Менеджмент, маркетинг, підтримка, розробка. 2. Технічна інфраструктура: Сервери, ліцензії програмного забезпечення. 3. Залучення клієнтів: Маркетингові бюджети. 4. Адміністративні витрати: Оренда, юридичний супровід. 5. Транзакційні витрати: Собівартість банківського обслуговування.

Блок бізнес-моделі	Зміст та стратегічні елементи
9. Потоки Доходів	1. Комісійна винагорода: Відсоток з кожного виконаного замовлення. 2. Сервісні збори: Комісія за обробку платежів. 3. Фінансові послуги: Комісія за прискорене виведення коштів. 4. Реклама: Платне просування у видачі (перспективний напрямок).

ДОДАТОК Г

Аналіз юніт-економіки та стратегія монетизації

Таблиця Г.1 – Динаміка маржинальності однієї транзакції

Показник	Етап 1 (Рік 1)	Етап 2 (Рік 2)	Коментар до змін
Середній чек (AOV)	5 000 ₴	6 050 ₴	Індексація цін на 2-й рік (+21%).
Базова комісія	12.5%	15.0%	Планове підвищення ставки згідно зі стратегією.
Дохід від комісії	625 ₴	907.5 ₴	Основне джерело монетизації.
Процесинг (1.8%)	90 ₴	108.9 ₴	Транзакційний збір.
Фінтех (зважений)	10 ₴	24.2 ₴	Зростання проникнення послуги миттєвих виплат з 10% до 20%.
Реклама (CPA/CPS)	0 ₴	60.5 ₴	Запуск рекламного кабінету (ефективна ставка ~1%).
Сукупний дохід	725 ₴	1 101 ₴	Зростання доходу на +52%.

Показник	Етап 1 (Рік 1)	Етап 2 (Рік 2)	Коментар до змін
Прямі витрати (COGS)	(65 ₴)	(78.7 ₴)	Собівартість еквайрингу (1.3%).
Маржинальний прибуток	660 ₴	1 022 ₴	Чистий дохід на покриття постійних витрат.
Рівень маржинальності	13.2%	16.9%	Загальна ефективність моделі зростає з часом.

Таблиця Г.2 – Матриця позиттєвої цінності клієнтів за сегментами

Сегмент	Частота (зам./міс)	ARPU	Lifetime (місяців)	LTV	CAC	LTV/CAC
1. Корпоративні ланчі	20 (щодня)	17 000 ₴	12	204 000 ₴	10 000 ₴	20.4
2. Освітні заклади	20 (щодня)	17 000 ₴	9	153 000 ₴	12 000 ₴	12.7
3. Великі події*	0.33 (раз на кв.)	2 550 ₴	36	91 800 ₴	6 000 ₴	15.3
4. Івент-агенції	4 (щотижня)	3 400 ₴	24	81 600 ₴	8 000 ₴	10.2
5. B2C (Приватні)	0.16 (2 рази/рік)	140 ₴	36	5 040 ₴	800 ₴	6.3

ДОДАТОК Д

Інвестиційний план

Таблиця Д.1 – Кошторис використання інвестиційних коштів (Pre-Seed раунд, Рік 1)

Стаття витрат	Сума	Частка	Деталізація напрямку фінансування
Фонд оплати праці (Team)	2 200 000	51%	Залучення кваліфікованої команди за ринковими ставками: CEO, Tech Lead, Sales Manager, Support. Інвестиція в людський капітал є ключовою для ефективних B2B-продажів.
Маркетинг та залучення (Growth)	800 000	19%	Тестування каналів, контент-маркетинг, участь у профільних B2B-заходах, контекстна реклама (PPC).
Операційні витрати (OPEX)	800 000	19%	Оренда, юридичний та бухгалтерський супровід, базові адміністративні витрати.

Стаття витрат	Сума	Частка	Деталізація напрямку фінансування
Технічна інфраструктура	200 000	5%	Хмарні сервери (AWS/DigitalOcean), ліцензії, інтеграція API-сервісів (карти, SMS, платіжні шлюзи).
Резервний фонд	310 000	6%	Страховання валютних ризиків, інфляційних стрибків та непередбачуваних витрат етапу запуску.
ВСЬОГО	4 310 000	100%	Еквівалент \$100,000. Забезпечує Runway на 18 місяців.

Таблиця Д.2 – Зведені показники інвестиційної ефективності та структура капіталу

Категорія	Показник	Значення	Стратегічне обґрунтування / Коментар
Структура капіталу	Потреба в капіталі	4 310 000 ₴	Фінансування раунду Pre-Seed для покриття "долини смерті".
	Оцінка компанії	21 550 000 ₴	Оцінка компанії після залучення раунду.
	Розподіл часток	60% / 20% / 20%	60% – Founder; 20% – Tech Team (інтелектуальна власність); 20% – Angel Investor.
Фінансова стійкість	Місячні витрати	150 – 400 тис. ₴	~150-200 тис. грн на старті з поступовим зростанням до 400 тис. грн на етапі активного масштабування.
	Запас міцності	18 місяців	Час роботи стартапу до повного вичерпання стартового капіталу (без залучення додаткових раундів).
Окупність	Точка беззбитковості	19-й – 21-й місяць	Точка беззбитковості досягається у 3-му кварталі 2-го року (при обсязі від 575 замовлень / міс.).

Категорія	Показник	Значення	Стратегічне обґрунтування / Коментар
	Період окупності	32 – 34 місяці	Повне повернення інвестицій за рахунок реінвестування прибутку.
Прибутковість	Чиста приведена вартість	19.3 млн ₪	Розраховано за консервативним сценарієм зі ставкою дисконтування 25% (з огляду на макроекономічні ризики).
	Очікувана капіталізація	34.7 млн ₪	Очікувана капіталізація компанії на кінець 2-го року роботи.
	Внутрішня норма прибутковості	~ 55%	Високий показник прибутковості, характерний для успішних ІТ-продуктів.
	Рентабельність інвестицій	3.5x – 4.0x	Мультиплікатор на вкладений капітал для інвестора на горизонті 3-х років (при виході/продажу частки).

ДОДАТОК Е

Канва ціннісної пропозиції

Таблиця Е.1 – Канва ціннісної пропозиції: Сегмент «Корпоративний замовник (B2B)»

Профіль клієнта (Customer Profile)	Карта цінності (Value Map)
Завдання клієнта: 1. Організувати харчування для співробітників або подій (наради, тренінги). 2. Забезпечити відповідність витрат корпоративному бюджету. 3. Отримати та передати в бухгалтерію первинну документацію. 4. Врахувати дієтичні потреби колег.	Продукти та послуги: 1. Спеціалізована платформа для корпоративних замовлень. 2. Особистий B2B-кабінет адміністратора компанії.

Профіль клієнта (Customer Profile)	Карта цінності (Value Map)
Проблеми та ризики (Болі): 1. Адміністративне навантаження: ручний збір замовлень. 2. Операційний ризик: запізнення доставки під час важливих заходів. 3. Бюрократія: обробка великої кількості первинних документів. 4. Непрозорість: складність контролю лімітів витрат співробітників.	Фактори допомоги (Знеболювальні): 1. Консолідація звітності: генерація єдиного рахунку та акту. 2. Рейтинг надійності: фільтрація постачальників за вчасністю. 3. Бюджетні ліміти: автоматичне блокування замовлень понад суму. 4. Калькулятор порцій: автоматичний розрахунок кількості страв.
Очікувані вигоди: 1. Економія часу: оптимізація процесу замовлення. 2. Соціальне визнання: схвалення організації з боку колективу. 3. Фінансовий контроль: прозорість витрат у реальному часі.	Фактори створення цінності: 1. Верифіковані відгуки: інструмент для обґрунтованих рішень. 2. Історія: можливість миттєво повторити попереднє замовлення. 3. Система фільтрації: підбір меню за дієтичними вимогами. 4. Впевненість: гарантія якості та безпеки послуг.

Таблиця Е.2 – Канва ціннісної пропозиції: Сегмент «Приватний клієнт (B2C)»

Профіль клієнта (Customer Profile)	Карта цінності (Value Map)
Завдання клієнта: 1. Організувати харчування для приватної події (свято, вечірка). 2. Забезпечити ресторанний рівень обслуговування поза закладом. 3. Оптимізувати час на підготовку. 4. Знайти оптимальне співвідношення ціни та якості.	Продукти та послуги: 1. Каталог готових рішень для приватних подій. 2. Мобільний додаток для зручного замовлення.

Профіль клієнта (Customer Profile)	Карта цінності (Value Map)
Проблеми та ризики (Болі): 1. Складність пошуку: відсутність єдиної бази перевірених виконавців. 2. Цінова невизначеність: складність розрахунку вартості банкету. 3. Ризик якості: відсутність гарантій та критеріїв оцінки виконавця. 4. Обмежений асортимент звичайних служб доставки.	Фактори допомоги (Знеболювальні): 1. Агрегація: централізований доступ до бази виконавців. 2. Онлайн-калькуляція: миттєвий розрахунок вартості. 3. Система рейтингів: реальні відгуки користувачів. 4. Фінансова гарантія: холдування коштів до підтвердження.
Очікувані вигоди: 1. Зручність: комплексна організація харчування. 2. Естетика: професійна подача страв. 3. Різноманіття: доступ до спеціалізованого асортименту. 4. Прогнозованість: чітка фіксація бюджету та умов виконання.	Фактори створення цінності: 1. Тематичні підбірки: готові меню під специфіку події. 2. Програма лояльності: бонусна система для користувачів. 3. Зручність розрахунків: підтримка сучасних платіжних систем.

Таблиця Е.3 – Канва ціннісної пропозиції: Сегмент «Партнер-Ресторан»

Профіль клієнта (Customer Profile)	Карта цінності (Value Map)
Завдання клієнта: 1. Збільшити обсяг продажів та виручку. 2. Забезпечити завантаження виробничих потужностей. 3. Мінімізувати списання сировини. 4. Розширити клієнтську базу.	Продукти та послуги: 1. Кабінет партнера для управління операційною діяльністю. 2. Додатковий маркетинговий канал просування.
Проблеми та ризики (Болі): 1. Низька рентабельність: високі комісійні ставки агрегаторів. 2. Нерівномірне завантаження: простої кухні в ранкові години. 3. Непрогнозованість: складність планування під спонтанні замовлення. 4. Касові розриви: затримки розрахунків від B2B-клієнтів.	Фактори допомоги (Знеболювальні): 1. Конкурентна комісія: ставка нижче середньоринкової. 2. Попереднє замовлення: заявки за 24 години для прогнозованості. 3. Гарантія оплати: платформа бере на себе ризики несплати.

Профіль клієнта (Customer Profile)	Карта цінності (Value Map)
Очікувані вигоди: 1. Економічна ефективність: стабільне джерело доходу. 2. Планування: можливість попередньої підготовки замовлень. 3. Логістична оптимізація: зменшення витрат на доставку.	Фактори створення цінності: 1. Високий середній чек: доступ до гуртових B2B-замовлень. 2. Завантаження: оптимізація роботи персоналу в ранкові години. 3. Аналітика: дані про попит для оптимізації асортименту.

Операційна модель та сервісний сценарій

Таблиця Є.1 – Архітектура операційного циклу платформи

Етап операційного циклу	Відповідальний суб'єкт	Опис процесу та механіка виконання
1. Агрегація та обробка замовлення	Платформа / Клієнт	Клієнт формує консолідоване замовлення на відділ/офіс через єдиний інтерфейс. Система автоматично перевіряє відповідність суми встановленим корпоративним лімітам та дієтичним вимогам.
2. Фінансовий процесинг	Платіжний шлюз	Тимчасове блокування (холдування) коштів на картці або корпоративному рахунку. Використання механізму часткової оплати (змішаного платежу), якщо замовлення перевищує компенсаційний ліміт компанії.

Етап операційного циклу	Відповідальний суб'єкт	Опис процесу та механіка виконання
3. Виконання та виробництво	Ресторан-партнер	Замовлення автоматично передається на термінал ресторану. Заклад підтверджує готовність та починає приготування. Платформа бере на себе відповідальність за гарантію оплати партнеру.
4. Логістика «останньої милі»	Платформа / Зовнішні оператори	Використання консолідованої логістики (групування замовлень) для доставки кількох пакетів в один бізнес-центр. У разі пікового навантаження система автоматично залучає резервних зовнішніх кур'єрів.
5. Автоматизований документообіг	Платформа (Інтеграція з ЕДО)	Після успішної доставки система генерує акт наданих послуг та реєструє його в системі електронного документообігу («Вчасно», «М.Е.Дос»). Формується єдиний зведений рахунок-фактура за місяць.

Таблиця Є.2 – Сервісний сценарій (шлях користувача) у корпоративному сегменті

Крок	Дія користувача	Автоматична дія системи	Створювана цінність
Крок 1: Авторизація	Співробітник авторизується в додатку за корпоративним посиланням або електронною поштою.	Система розпізнає компанію, підвантажує доступний щоденний фінансовий ліміт та доступні категорії меню.	Персоналізація та жорсткий контроль цільового використання корпоративних коштів.
Крок 2: Вибір страв	Співробітник обирає страви з різних ресторанів, додаючи їх до спільного корпоративного кошика.	Алгоритм групує замовлення від різних співробітників за часом та локацією доставки для оптимізації маршруту.	Свобода вибору для працівників та здешевлення логістики через масовість.
Крок 3: Оплата (Змішаний платіж)	Підтверджує замовлення. Якщо сума більша за ліміт, доплачує різницю власною банківською карткою.	Система списує ліміт з балансу компанії, а різницю стягує з особистої картки користувача.	Відсутність проблем з податковою (немає перевищення ліміту неоподаткованого блага).

Крок	Дія користувача	Автоматична дія системи	Створювана цінність
Крок 4: Отримання	Співробітник забирає замовлення у визначений час на рецепції або у корпоративній зоні харчування.	Система надсилає сповіщення про статус доставки. Кур'єр фіксує виконання замовлення в додатку.	Прогнозованість та гарантія вчасного харчування без відриву від робочого процесу.
Крок 5: Закриття періоду	Бухгалтер / Адміністратор компанії заходить у кабінет в кінці місяця для перевірки витрат.	Система автоматично формує єдиний акт виконаних робіт на загальну суму всіх замовлень за 30 днів та надсилає його в ЕДО.	Ліквідація бюрократії: один документ замість сотень щоденних фіскальних чеків.

ДОДАТОК Ж

Стратегія управління ризиками

Таблиця Ж.1 – Матриця ризиків та заходів реагування (Risk Matrix)

Категорія	Ризик та його опис	Ймовірність	Вплив	Стратегія нівелювання (превентивні заходи)
Військові та макроекономічні	Мобілізація персоналу: Дефіцит кур'єрів та кухарів у партнерів через призов.	Висока	Критичний	1. Агрегація різних служб доставки для резервування потужностей. 2. Фокус на планових замовленнях (за 24 год), що дозволяє оптимізувати логістику. 3. Співпраця із закладами, що мають статус критично важливих підприємств.
Військові та макроекономічні	Відключення електроенергії: Відсутність енергопостачання або зв'язку у партнерів.	Середня	Високий	1. Маркування в каталозі тих закладів, що обладнані генераторами та мають резервний інтернет (GPON/LTE). 2. Адаптивне меню (страви, що не вимагають складної термічної обробки).

Категорія	Ризик та його опис	Ймовірність	Вплив	Стратегія нівелювання (превентивні заходи)
Ринкові	Ціновий демпінг: Агресивний вхід конкурентів у сегмент корпоративного харчування зі знижками.	Середня	Високий	1. Утримання клієнтів через якість B2B-сервісу, а не ціну (автоматизація актів, звітність, ліміти). 2. Укладання довгострокових контрактів із корпораціями. 3. Ексклюзивні позиції меню, недоступні в інших додатках.
Операційні	Обхід платформи (Витік замовлень): Спроби сторін працювати напряду в обхід комісії маркетплейсу.	Висока	Критичний	1. Юридичний захист: Включення до договору з партнером пункту про заборону прямих угод із клієнтами платформи строком на 12 місяців. 2. Штрафні санкції: Встановлення штрафу в розмірі 10-кратної комісії за виявлений факт порушення. 3. Контроль якості: Регулярні перевірки доброчесності партнерів (метод «таємного покупця»).

Категорія	Ризик та його опис	Ймовірність	Вплив	Стратегія нівелювання (превентивні заходи)
Операційні	Зрив замовлення партнером: Ресторан не приготував їжу вчасно або припустився помилки в комплектації.	Низька	Критичний	1. Стандарти якості: Жорсткі штрафні санкції для партнерів-порушників (зниження рейтингу). 2. Служба підтримки: Екстрена заміна замовлення в іншому ресторані за рахунок платформи (страховий фонд).
Фінансові	Касові розриви: Затримка оплат від корпоративних клієнтів (робота за моделлю післяплати).	Середня	Середній	1. Впровадження факторингу (можливість швидких виплат партнерам за комісію). 2. Формування фінансового резервного фонду з інвестиційних коштів. 3. Встановлення жорстких кредитних лімітів для B2B-клієнтів.

ДОДАТОК И

Архітектура та користувацькі інтерфейси платформи CaterGo**1. Загальна концепція та Навігація**

CaterGo – це преміальна цифрова платформа, що працює у форматі Web (Desktop) та Mobile App.

- Глобальна зв'язність: Логотип на будь-якій сторінці повертає користувача на "Головну".
- Стек історії: Кожна сторінка має кнопку "Назад", яка дозволяє повернутися на попередній крок воронки (наприклад, з вибору оплати назад до кошика) без втрати заповнених даних.
- Універсальний доступ: можливість змінити роль (Логін як клієнт або партнер) доступна в хедері на будь-якому етапі використання.
- Відсутність пустих елементів: Кожна кнопка інтерфейсу веде до функціонального розділу. Якщо функція (наприклад, "Обране") передбачає збереження даних, то розділ "Обране" має бути наповненим та клікабельним.

2. Клієнтський інтерфейс**2.1. Головна сторінка**

Замість сухого списку закладів, сторінка починається з освітнього блоку "Як це працює?":

- Оберіть заклад: Розумна фільтрація за типом кухні (Італійська, BBQ тощо) та бюджетом.
- Складіть меню: Використання інтерактивного конструктора та готових сетів.
- Отримайте вчасно: Опис гарантій таймінгу та цілодобової підтримки замовлення.

2.2. Система "Обраного"

- Логіка додавання: Користувач може ставити "серце" на заклади або окремі страви.

- Login Wall: При спробі додати товар в обране без авторизації, система автоматично перенаправляє на "Login Page".
- Кабінет обраного: Після входу користувач отримує доступ до розділу, де згруповані його улюблені підрядники та конкретні позиції меню для швидкого повторного замовлення.

2.3. Конструктор замовлення

- Модальне вікно позиції: При кліку на страву відкривається детальна картка: опис інгредієнтів, грамівка, алергени (лактоза, глютен тощо).
- Вибір "Допів": Можливість обрати додаткові опції (наприклад, додатковий соус, еко-прибори, хлібний кошик) безпосередньо в картці товару.
- Розумний калькулятор: Автоматична підказка "Рекомендовано X одиниць" на основі вказаної кількості гостей заходу.
- Календар доступності: Інтерактивна сітка дат, де заблоковані дні, що не відповідають Lead Time партнера (наприклад, замовлення мінімум за 48 годин).

2.4. Воронка оплати та доставки

Процес розбитий на 5 чітких кроків:

- Кошик: Фінальна перевірка позицій та кількості.
- Метод отримання: Вибір між "Самовивозом" та "Доставкою". При виборі доставки система автоматично додає тариф (напр. 350 грн) та інформує про умови платної доставки.
- Дата та Час: Вибір точного вікна прибуття кур'єра.
- Метод оплати: Вибір між MonoPay, Apple Pay або введенням карти.
- Підтвердження: Імітація "заморожування" (холдування) коштів. Гроші не списуються до моменту, поки партнер не натисне "Прийняти замовлення".

3. Кабінет Партнера

3.1. Воронка реєстрації

Повноцінний шлях для нового кейтера:

- Крок 1: Анкета закладу (назва, кухня, адреса, фото інтер'єру).
- Крок 2: Завантаження меню (назви, ціни, описи, алергени).
- Крок 3: Налаштування логістики (радіус доставки в км, Lead Time підготовки, мінімальна сума чека).
- Крок 4: Верифікація (статус "На модерації").

3.2. Операційний дашборд

- Канбан-дошка: Візуальний поділ замовлень на стовпчики: "Нові" (потребують підтвердження), "Готуються", "В дорозі" (трекінг кур'єра), "Завершені".
- Деталізація: Клік на замовлення відкриває повний склад страв, кількість гостей та особливі коментарі (наприклад, "доставити через чорний хід").

3.3. Управління контентом та Аналітика

- Редактор меню: Можливість миттєво змінити ціну або перевести страву в "Стоп-лист", якщо інгредієнти закінчилися.
- Фінансовий блок: Перегляд виручки за період, автоматичний розрахунок комісії маркетплейса та чистого прибутку.

4. Базові розділи платформи

Усі сторінки мають бути функціональними та доступними з футера:

- Про нас: Розділ про місію CaterGo, команду та стандарти відбору партнерів.
- Контакти: Робоча форма зворотного зв'язку, номери телефонів підтримки 24/7 та посилання на соціальні мережі.
- Для Партнерів: Окрема цільова сторінка (Landing Page), що пояснює вигоди роботи з платформою та веде на форму реєстрації.
- Mobile App QR: Блок із посиланнями на App Store та Google Play.

5. Вимоги до візуальних стандартів

- Унікальність обкладинок: Кожен заклад повинен мати унікальну обкладинку,

що відповідає його назві та стилістиці (на основі наданого файлу Covers.png).

- Кулінарна релевантність: Будь-яке зображення страви має суворо відповідати її назві. Якщо в меню "Піца" – на фото має бути піца, а не випадковий набір продуктів.
- Унікальність страв: Навіть у рамках одного закладу візуали страв не повинні дублюватися (використання індивідуальних ідентифікаторів для генерації зображень).
- Dark Mode: Преміальна версія інтерфейсу в темно-сірих тонах, що підкреслює високу якість послуг.