

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Розробка стартап-проєкту в сфері послуг доставки їжі»

Виконав: здобувач вищої освіти

4 курсу 441 групи

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,

спеціальності 073 «Менеджмент»

Кухаренко Валерія Сергіївна

Керівник: д.е.н., професор

Горбаченко Станіслав Анатолійович

Рецензент: к.ф.-м.н. доцент

Чепурна Олена Євгенівна

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій
Кафедра штучного інтелекту та математичного моделювання
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри штучного інтелекту та
математичного моделювання

д.е.н., професор С.А. Горбаченко

_____ «___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Кухаренко Валерії Сергіївни

1. Тема роботи: «Розробка стартап-проєкту в сфері послуг доставки їжі»
Керівник роботи: д.е.н., професор Горбаченко Станіслав Анатолійович
затверджені наказом НУ ОЮА від «24» березня 2026 року № 625-06
2. Строк подання здобувачем роботи «20» травня 2026 рік
3. Дата видачі завдання «15» вересня 2025 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строк	Примітка
1.	Затвердження плану КР	Вересень 2025	
2.	Збір та аналіз наукової літератури	Вересень 2025	
3.	Підготовка першого розділу роботи	Жовтень 2025	
4.	Підготовка другого розділу роботи	Листопад 2025	
5.	Підготовка третього розділу роботи	Грудень 2025 – Січень 2026	
6.	Підготовка висновків, переліку використаних джерел, оформлення роботи	Лютий 2026	
7.	Подання КР на кафедру та рецензування роботи	Березень – Квітень 2026	
8.	Попередній захист КР на кафедрі	Квітень 2026	
9.	Прийняття рішення про допуск КР до захисту	Квітень – Травень 2026	
10.	Захист БР В ЕК	05.06.2026	

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Розробка стартап-проєкту в сфері послуг доставки їжі» на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, галузь знань 07 «Управління та адміністрування», містить 7 рисунків, 17 таблиць, 51 літературне джерело за переліком посилань. Робота виконана на 65 сторінках загального тексту і 54 сторінках основного тексту.

Метою роботи є розробка інноваційного стартап-проєкту в сфері послуг доставки їжі, адаптованого до сучасних економічних умов України, з обґрунтуванням його бізнес-моделі, операційного плану та економічної ефективності.

У роботі досліджено теоретичні основи розробки стартап-проєктів, їх сутність, класифікацію та особливості в сучасних умовах; проаналізовано сучасний стан, тенденції розвитку та конкурентне середовище ринку послуг доставки їжі в Україні та світі; виявлено ключові проблеми галузі через PESTEL- та SWOT-аналіз. Обґрунтовано ідею, розроблено бізнес-модель стартап-проєкту «EcoBite» на основі Business Model Canvas — екологічно орієнтованої платформи доставки здорового харчування з автономними dark kitchens, відновлюваними джерелами енергії, електротранспортом, AI-персоналізацією та офлайн-режимом роботи під час блекаутів. Сформовано операційний план реалізації проєкту, проведено фінансове планування, оцінку інвестиційної ефективності (NPV, IRR, DPP) та управління ризиками.

Результати роботи можуть бути використані при створенні та запуску інноваційних стартапів у сфері FoodTech, вдосконаленні діяльності підприємств ресторанного бізнесу та логістики, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців зі спеціальності «Менеджмент».

Можливими напрямками подальших досліджень є пілотне тестування та масштабування проєкту, поглиблення маркетингових стратегій, оптимізація фінансових моделей з урахуванням ESG-факторів та розширення на міжнародні ринки.

СТАРТАП-ПРОЄКТ, ДОСТАВКА ЇЖІ, FOODTECH, БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, DARK KITCHENS, ЕКОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ, ЕНЕРГЕТИЧНА АВТОНОМНІСТЬ, ЕКОНОМІЧНЕ ОБґРУНТУВАННЯ, AI-ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ.

ABSTRACT

The bachelor's qualification work on the topic “Development of a Startup Project in the Food Delivery Services Industry” for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in specialty 073 Management, field of knowledge 07 “Management and Administration”, contains 7 figures, 17 tables, and 51 literary sources listed in the references. The work is performed on 65 pages of general text and 54 pages of main text.

The purpose of the work is to develop an innovative startup project in the field of food delivery services, adapted to the modern economic conditions of Ukraine, with the justification of its business model, operational plan, and economic efficiency.

The work examines the theoretical foundations of startup project development, their essence, classification, and features in modern conditions; analyzes the current state, development trends, and competitive environment of the food delivery services market in Ukraine and worldwide; identifies the key problems of the industry through PESTEL and SWOT analysis. The idea is substantiated and the business model of the EcoBite startup project is developed based on the Business Model Canvas — an environmentally oriented platform for healthy food delivery featuring autonomous dark kitchens, renewable energy sources, electric transport, AI personalization, and an offline operation mode during blackouts. An operational plan for project implementation has been formed; financial planning, investment efficiency assessment (NPV, IRR, DPP), and risk management have been carried out.

The results of the work can be used in the creation and launch of innovative startups in the FoodTech sphere, improvement of restaurant business and logistics enterprises, as well as in the educational process for training specialists in the specialty “Management”.

Possible directions for further research include pilot testing and scaling of the project, deepening marketing strategies, optimization of financial models taking into account ESG factors, and expansion into international markets.

STARTUP PROJECT, FOOD DELIVERY, FOODTECH, BUSINESS MODEL, DARK KITCHENS, ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY, ENERGY AUTONOMY, ECONOMIC JUSTIFICATION, AI PERSONALIZATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ В СФЕРІ ПОСЛУГ ДОСТАВКИ ЇЖІ.....	9
1.1. Сутність, класифікація та особливості стартап-проектів у сучасних економічних умовах.....	9
1.2. Характеристика сучасних стартап-проектів в сфері послуг доставки їжі.....	14
1.3. Методичні основи розробки та оцінки стартап-проектів.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ПОСЛУГ ДОСТАВКИ ЇЖІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІДЕЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ.....	24
2.1. Аналіз сучасного стану та основних тенденцій розвитку ринку послуг доставки їжі.....	24
2.2. Дослідження конкурентного середовища в сфері послуг доставки їжі.....	31
2.3. Виявлення ключових проблем та обґрунтування ідеї стартап-проекту.....	36
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ В СФЕРІ ПОСЛУГ ДОСТАВКИ ЇЖІ.....	42
3.1. Розробка бізнес-моделі та концепції стартап-проекту.....	42
3.2. Формування операційного плану реалізації проекту.....	46
3.3. Фінансове планування, оцінка ефективності та ризиків стартап-проекту....	49
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність роботи визначається трансформаційними процесами, що відбуваються на глобальному та вітчизняному ринках доставки їжі в контексті цифровізації економіки та зміни моделей споживчої поведінки. Платформна економіка як новітня форма організації ринкових відносин суттєво змінює конфігурацію галузевих ринків, зокрема сегменту FoodTech, який характеризується стійкою висхідною динамікою.

Попри зовнішні шоки, зокрема пандемію COVID-19, ринок засвідчив значний адаптивний потенціал, що актуалізує потребу в науковому осмисленні чинників його резильєнтності. Для України ця проблематика набуває особливої гостроти в умовах повномасштабного. Вторинення. Різке скорочення галузевих показників у 2022 році з подальшим відновленням до 13,5 млрд грн у 2024 році свідчить про специфіку функціонування ринку в кризових умовах.

Водночас структурні обмеження, такі як енергетична нестабільність, логістичні дисфункції, олігополізація ринку внаслідок домінування транснаціональних платформ, формують середовище, в якому традиційні бізнес-моделі виявляють ознаки функціональної недостатності. Це, своєю чергою, створює передумови для появи інноваційних організаційних форм, здатних ефективніше відповідати на екологічні запити споживачів та операційні виклики воєнного часу. Відтак комплексне дослідження умов і механізмів формування конкурентоспроможних бізнес-моделей у даному сегменті набуває як теоретичного, так і прикладного значення.

Теоретичні основи стартап-проектів ґрунтовно висвітлені в працях українських та зарубіжних науковців, зокрема Хаустова М. М., Копилук О., Гавриш О. А., Ситник Н. І., Райза Е. та інших, які розкривають сутність, класифікацію, особливості та методичні засади розробки й оцінки таких проєктів. Характеристику ринку доставки їжі та тенденції його розвитку досліджували Даниленко О. В., Кучер П. В., Кушнірук Г., а також міжнародні джерела Grand View Research. Однак у науковій літературі недостатньо уваги

приділяється комплексній розробці стартап-проектів у сфері FoodTech, адаптованих саме до українських реалій воєнного часу та поствоєнного відновлення, з акцентом на енергетичну автономність, екологічну стійкість, інтеграцію відновлюваних джерел енергії та персоналізацію здорового харчування. Відсутність практичних моделей, які поєднують lean- та agile-підходи з реальними інструментами подолання блекаутів і ESG-вимог, зумовлює потребу в подальшій науковій розробці теми, що має важливе теоретичне та практичне значення для підвищення конкурентоспроможності української економіки, цифровізації ресторанного бізнесу та формування стійких інноваційних рішень.

Метою роботи є розробка інноваційного стартап-проекту в сфері послуг доставки їжі, адаптованого до сучасних економічних умов України, з обґрунтуванням його бізнес-моделі, операційного плану та економічної ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі послідовно вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи розробки стартап-проектів, їх сутність, класифікацію та особливості в сучасних економічних умовах;
- охарактеризувати сучасні стартап-проекти в сфері послуг доставки їжі;
- визначити методичні основи розробки та оцінки стартап-проектів;
- проаналізувати сучасний стан, основні тенденції розвитку ринку послуг доставки їжі;
- дослідити конкурентне середовище в сфері послуг доставки їжі;
- виявити ключові проблеми ринку та обґрунтувати ідею власного стартап-проекту;
- розробити бізнес-модель та концепцію стартап-проекту;
- сформулювати операційний план його реалізації;
- здійснити фінансове планування, оцінку ефективності та ризиків стартап-проекту.

Об'єктом дослідження є процес розробки та функціонування стартап-проектів у сфері послуг доставки їжі в сучасних економічних умовах.

Предметом дослідження виступають управлінські аспекти створення, обґрунтування та реалізації бізнес-моделі інноваційного стартап-проекту в даній галузі з урахуванням енергетичної автономності, екологічної стійкості та персоналізації послуг.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувався комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: теоретичних (аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, систематизація наукової літератури), емпіричних (PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, метод багатокутника конкурентоспроможності, порівняльний аналіз), а також методів економіко-математичного моделювання (розрахунок NPV, IRR, дисконтованого терміну окупності, аналіз чутливості) та візуалізації даних (таблиці, рисунки, діаграми). Такий інструментарій дозволив отримати обґрунтовані висновки, підтвердити гіпотези та забезпечити досягнення поставленої мети роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТАРТАП-ПРОЄКТІВ В СФЕРІ ПОСЛУГ ДОСТАВКИ ЇЖИ

1.1. Сутність, класифікація та особливості стартап-проектів у сучасних економічних умовах

Сутність стартап-проектів полягає в тому, що вони представляють собою тимчасову організаційну структуру, орієнтовану на пошук повторюваної та масштабованої бізнес-моделі, яка базується на інноваційній ідеї чи технології та функціонує в умовах обмежених ресурсів, високих ризиків і потенціалу швидкого зростання. На думку українських науковців сутність стартапу як першого етапу життєвого циклу інновацій, що стає основним двигуном наукового прогресу в сучасній економіці, де бізнес-проект поєднує високий інтелектуальний потенціал команди з інноваційним продуктом, орієнтованим на масштабування та структурні трансформації ринків [21]. Таке визначення ґрунтується на контент-аналізі численних підходів, де стартап розглядається не лише як юридична форма підприємства, а як тимчасовий стан бізнесу, спрямований на створення нової цінності в умовах невизначеності. Копилук О. доповнює цю сутність, акцентуючи увагу на тому, що стартап – це новостворена компанія для реалізації інноваційних проєктів, продуктів чи бізнес-ідей, яка діє в умовах часових і фінансових обмежень, високих ризиків та можливості як позитивних, так і негативних фінансових результатів, що підкреслює її короткостроковість існування та орієнтацію на побудову стійкої бізнес-моделі [11]. Управлінський аспект сутності стартап-проектів у менеджменті полягає в необхідності постійної адаптації стратегій під впливом зовнішнього середовища, де традиційні методи планування поступаються місцем agile-підходам і lean-методологіям, що дозволяють мінімізувати ризики через ітеративне тестування мінімально життєздатного продукту (MVP). Порівнюючи стартап з малим бізнесом, Хаустов М. М. зазначає, що на відміну від малого підприємства, орієнтованого на стабільний прибуток і локальний ринок, стартап

характеризується інноваційністю, потенціалом швидкого зростання та масштабування, високою ризикованістю та орієнтацією на глобальний вплив, що робить його ключовим елементом інноваційної екосистеми [21].

Ситник Н. І. у своїх дослідженнях підкреслює концептуальні основи, де сутність стартапу полягає в поєднанні інноваційного продукту з високим інтелектуальним потенціалом засновників, що дозволяє швидко трансформувати ідею в конкурентоспроможний бізнес у умовах обмежених ресурсів [17].

Таким чином, сутність стартап-проектів у менеджменті розкривається через призму динамічного пошуку бізнес-моделі, де управління ресурсами, ризиками та інноваціями стає центральним завданням для забезпечення переходу від ідеї до стійкого зростання. Класифікація стартап-проектів формується за певними ознаками (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація типів стартапів за ознаками

Ознака класифікації	Типи стартапів	Особливості типів
Рівень технологічності	Низькотехнологічні, високотехнологічні, глибокотехнологічні	Визначає обсяг R&D, ризики та тривалість циклу розробки; deep-tech вимагає наукового менеджменту
Стадія життєвого циклу	Формування ідеї, створення MVP, ринкова адаптація, масштабування та трансформація в повноцінний бізнес або продаж	Впливає на вибір інструментів фінансування та стратегічного планування
Вид діяльності	Технологічні, соціальні, консалтингові, fintech, healthtech тощо	Орієнтує на специфічні ринки та регуляторні вимоги
Основні тренди	Створені на базі штучного інтелекту, сталі, блокчейн, чисті технології	Відповідає глобальним викликам; вимагає інтеграції ESG-критеріїв у менеджмент
Спосіб виникнення	Незалежні, корпоративні, екосистемні	Визначає доступ до ресурсів і мережеві ефекти
Вартість/масштаб	Поні, кентаври, єдинорогі	Впливає на exit-стратегії та залучення інвестицій

Джерело: складено за даними [21, 11, 17]

За рівнем технологічності інновацій розрізняють низькотехнологічні, високотехнологічні та глибокотехнологічні стартапи, де перші ґрунтуються на простих, але корисних покращеннях, доступних широкому колу підприємців, високотехнологічні фокусуються на Hi-Tech рішеннях для конкретних галузей, а глибокотехнологічні вимагають значних наукових розробок і довгого циклу R&D, що підвищує ризики, але забезпечує унікальну конкурентну перевагу в умовах цифрової трансформації економіки [21].

За видами діяльності стартапи класифікують на технологічні, соціальні, консалтингові та інші, де технологічні домінують у сфері IT, fintech, healthtech і cleantech, а соціальні орієнтовані на вирішення суспільних проблем через інноваційні моделі. Залежно від стадії життєвого циклу виділяють формування ідеї, створення MVP, ринкову адаптація, масштабування та трансформацію в повноцінний бізнес або продаж, що вимагає від менеджерів різних підходів до фінансування та стратегічного планування на кожному етапі [11].

За основними трендами сучасного розвитку стартапи поділяють на створені на базі штучного інтелекту, сталі, засновані на технології блокчейн та інші, що відображає вплив глобальних викликів, таких як кліматичні зміни та цифрова революція.

За способом виникнення вони бувають незалежними (засновані на оригінальній ідеї), корпоративними (spin-off від великих компаній) або екосистемними (у межах інкубаторів чи акселераторів), а залежно від вартості – від “кентаврів” (вартістю понад 100 млн USD) до “єдинорогів” (понад 1 млрд USD), що впливає на стратегії залучення венчурного капіталу та управління акціонерною вартістю.

Класифікація дозволяє менеджерам стартапів адаптувати організаційні структури, моделі фінансування та маркетингові стратегії до конкретного типу проєкту, забезпечуючи ефективніше управління в умовах сучасної економіки. Особливості стартап-проєктів у сучасних економічних умовах визначаються впливом турбулентності зовнішнього середовища, цифрової трансформації та необхідністю швидкої адаптації. Однією з ключових особливостей є висока

інноваційність, яка проявляється не лише в продукті, а й у бізнес-моделі, де стартапи використовують lean-методологію для мінімізування витрат і максимізації цінності для клієнта через постійне валідацію гіпотез [24].

У контексті сучасних умов, таких як постпандемійна відновлення, війна в Україні та глобальна цифрова революція, стартапи демонструють гнучкість і стійкість, швидко переорієнтовуючись на нові ринки чи технології, на відміну від традиційних підприємств. Ризикованість як особливість вимагає від менеджменту застосування спеціальних інструментів ризик-менеджменту, включаючи сценарне планування та диверсифікацію джерел фінансування через бізнес-ангелів, венчурні фонди та державні гранти, що особливо актуально для українських стартапів у повоєнний період [21, 22, 8].

Потенціал масштабування є ще однією визначальною рисою, де успішні стартапи переходять від локального MVP до глобального впливу, використовуючи цифрові платформи та мережеві ефекти, що дозволяє досягати експоненційного зростання з мінімальними додатковими витратами. У сучасних умовах, позначених BANI-світом (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), особливості управління стартапами включають акцент на agile-командах, data-driven рішеннях та інтеграцію штучного інтелекту для прогнозування трендів і автоматизації процесів [1].

Особливості фінансування проявляються в інноваційних механізмах залучення капіталу, де традиційні банківські кредити поступаються місцем equity-фінансуванню та токенизації активів на блокчейні, що знижує бар'єри для молодих підприємців, але підвищує вимоги до прозорості та корпоративного управління. В українському контексті, з урахуванням релокації бізнесу та потреби в повоєнній відбудові, стартапи набувають особливостей соціально-орієнтованих проєктів, спрямованих на відновлення інфраструктури, зеленої енергетики та цифровізації державних послуг, що вимагає від менеджменту поєднання комерційних цілей з суспільною відповідальністю.

В сучасних умов життєвий цикл проєкт відображає повноцінні етапи, які зображено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Життєвий цикл стартап-проектів

Джерело: складено за даними [21, 11]

Модель підкреслює, що на кожному етапі менеджмент повинен фокусуватися на різних пріоритетах: від креативності на початковій стадії до стратегічного партнерства та compliance на етапі exit. У сучасних економічних умовах особливості стартапів посилюються впливом глобальних трендів, таких як штучний інтелект, який дозволяє створювати AI-нативні проекти з нульового рівня, автоматизуючи процеси та генеруючи нові бізнес-моделі в реальному часі [5]. Стійкість стає не лише маркетинговим інструментом, а й обов'язковою умовою залучення інвестицій від ESG-орієнтованих фондів, що змушує менеджерів інтегрувати екологічні, соціальні та урядові критерії в операційну діяльність.

Глобалізація та цифрова економіка розширюють можливості для українських стартапів через доступ до міжнародних акселераторів і платформ, але водночас підвищують конкуренцію, вимагаючи від менеджменту глибокого розуміння культурних і регуляторних особливостей цільових ринків. У контексті менеджменту особливості включають необхідність формування крос-функціональних команд з високим рівнем автономії, де лідерство базується не на ієрархії, а на візіонерстві та data-driven культурі.

Екосистемний підхід до розвитку стартапів у сучасних умовах передбачає взаємодію з університетами, державними органами, венчурними фондами та

великим бізнесом, що створює синергетичний ефект для економічного зростання, особливо в Україні, де стартапи можуть стати каталізатором повоєнної відбудови через інновації в агротех, енергетиці та кібербезпеці. Дослідження показують, що в умовах високої турбулентності успішність стартапів залежить від здатності менеджменту швидко ітерувати бізнес-модель, використовувати open innovation та будувати стійкі партнерства, що відрізняє їх від традиційних підприємств, орієнтованих на стабільність.

1.2. Характеристика сучасних стартап-проектів в сфері послуг доставки їжі

У сучасних економічних умовах, позначених цифровою трансформацією, зміною споживчих звичок та впливом глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 і геополітична нестабільність, стартап-проекти в сфері послуг доставки їжі набувають особливого значення як каталізатори інновацій у ресторанному бізнесі та логістиці. Такі проекти представляють собою платформні бізнес-моделі, що інтегрують технології мобільних додатків, штучного інтелекту та геолокації для забезпечення швидкого зв'язку між споживачами, закладами харчування та кур'єрами, забезпечуючи не лише зручність, але й масштабування в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції [41, 27].

Характеристика таких стартапів розкривається через призму їхньої технологічної орієнтованості, де ключовим елементом стає створення єдиного цифрового екосистему, що поєднує реальний і віртуальний простір для оптимізації ланцюга постачання від приготування страви до доставки. На відміну від традиційних ресторанних послуг, сучасні стартапи в цій сфері оперують принципами gig-економіки, залучаючи незалежних кур'єрів на гнучких умовах, що дозволяє швидко масштабувати операції без значних капіталовкладень у власний автопарк, але водночас вимагає від менеджменту ефективного управління ризиками та мотивацією персоналу. У контексті української

економіки, де ринок FoodTech демонструє відновлення після воєнних потрясінь, стартапи адаптуються до нових реалій, таких як блекаути та обмежена мобільність населення, перетворюючи виклики на можливості для зростання попиту на швидку доставку [13, 6].

Однією з визначальних характеристик сучасних стартап-проектів доставки їжі є їхня платформна архітектура, яка функціонує за моделлю двостороннього ринку, де споживачі та ресторани виступають взаємозалежними учасниками, а платформа забезпечує мережеві ефекти через алгоритми рекомендацій і динамічного ціноутворення. Ця модель дозволяє стартапам досягати експоненційного зростання, оскільки збільшення кількості користувачів автоматично підвищує цінність сервісу для всіх сторін, включаючи партнерів-ресторанів, які отримують доступ до ширшої аудиторії без додаткових маркетингових витрат. У науковій літературі підкреслюється, що такі проекти активно впроваджують інновації в логістиці, такі як оптимізація маршрутів за допомогою штучного інтелекту, що враховує час приготування страв, трафік і погодні умови, забезпечуючи швидшу доставку і підвищуючи лояльність клієнтів [12, 10].

Іншою ключовою особливістю є інтеграція концепції швидка комерція (q-commerce), де стартапи фокусуються на ультрашвидкій доставці з дарк-сторів або хмарних кухонь (ghost kitchens), що представляють собою спеціалізовані виробничі майданчики без залів для відвідувачів, оптимізовані виключно під онлайн-замовлення [40, 43]. Цей підхід дозволяє мінімізувати витрати на оренду приміщень і персонал, одночасно підвищуючи ефективність через централізоване управління запасами та автоматизоване прогнозування попиту. У глобальному масштабі такі моделі демонструють стійкість до економічних флуктуацій, оскільки дозволяють швидко адаптуватися до сезонних трендів і регіональних особливостей, як-от попит на здорове харчування чи локальні страви в українських містах.

Основні гравців ринку доставки їжі в Україні та світі складено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних гравців ринку доставки їжі в Україні та світі

Параметр характеристики	Glovo	Bolt Food	DoorDash (глобальний приклад)	Uber Eats
Бізнес-модель	Агрегатор з власною логістикою, інтеграція з ресторанами та супер-маркетами	Платформа з фокусом на швидкість і доступність	Платформний маркетплейс з акцентом на q-commerce	Інтегрована екосистема з ride-sharing
Місце на ринку	Охоплює близько 80% усього ринку	Значна частка в певних регіонах України	Лідер у США, експансія в Європу	Глобальний лідер, сильні позиції в Європі
Інновації	AI-оптимізація маршрутів, dark stores, екологічне пакування	Мікромобільність, динамічне ціноутворення	Автономні роботи та дрони, персоналізація через ML	Інтеграція з Uber, швидка доставка 10–15 хв
Адаптація до сучасних умов	Відновлення після війни, фокус на блекаутах	Гнучкість для малого бізнесу	Стійкість до пандемій, ESG-ініціативи	Глобальна масштабованість, диверсифікація послуг
Виклики	Висока конкуренція, регуляція праці кур'єрів	Логістичні витрати в регіонах	Маржинальність і витрати на технології	Баланс між комісіями та лояльністю ресторанів

Джерело: складено за даними [13, 6, 12, 10, 40, 43]

Нині стартапи в сфері доставки їжі відрізняються високою технологічністю та орієнтацією на сталий розвиток, де екологічні аспекти, такі як використання біорозкладної упаковки та оптимізація маршрутів для зменшення викидів CO₂, стають конкурентною перевагою в умовах зростання екологічної свідомості споживачів.

Особливості управління цими проєктами в сучасних економічних умовах полягають у необхідності застосування agile-методологій, таких як Scrum і Lean Startup, для швидкого ітерування продукту відповідно до змін у поведінці

споживачів, які під впливом цифризації віддають перевагу персоналізованим рекомендаціям і прозорому трекінгу замовлень у реальному часі [20, 4]. Успішність стартапу залежить від комплексного підходу до управління, включаючи PESTEL-аналіз зовнішнього середовища, де політична нестабільність вимагає сценарного планування, а технологічні фактори диктують інвестиції в хмарні рішення та кібербезпеку.

Типовий ланцюг створення цінності в стартап-проектах доставки їжі зображено на рисунку 1.2.

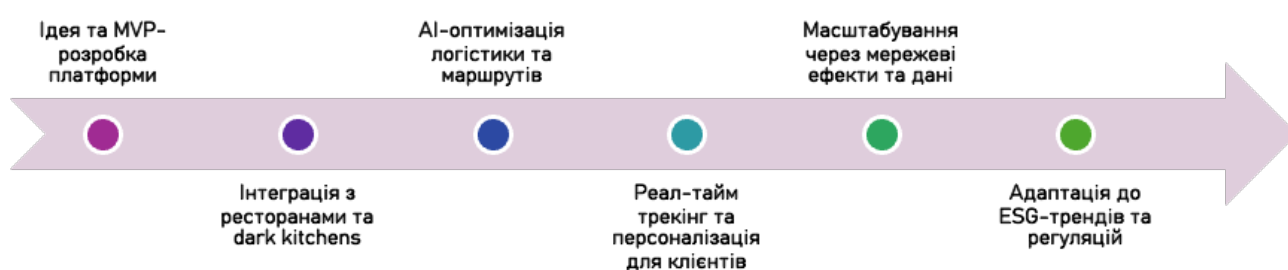


Рис. 1.2. Шлях створення цінності в стартап-проектах доставки їжі

Джерело: складено за даними [12, 10]

У контексті глобальних тенденцій, ринок онлайн-доставки їжі демонструє стійке зростання, де лідери як DoorDash і Uber Eats інвестують у автономні технології та сталі практики [46], що впливає і на українські проекти, змушуючи їх конкурувати не лише ціною, але й якістю сервісу та соціальною відповідальністю.

Виклики, з якими стикаються стартапи в даній сфері, включають регуляторні аспекти праці кур'єрів, конкуренцію з боку великих платформ та необхідність балансу між швидкістю доставки і маржинальністю, що вимагає від менеджменту впровадження data-driven рішень і стратегічного партнерства. В українських реаліях інновації, такі як хмарні кухні та автоматизована доставка, стають відповіддю на економічні обмеження, дозволяючи ресторанам оптимізувати витрати та розширювати охоплення без значних інвестицій у традиційну інфраструктуру.

1.3. Методичні основи розробки та оцінки стартап-проектів

Методичні основи розробки стартап-проектів ґрунтуються на інтеграції гнучких підходів до управління, які дозволяють мінімізувати ризики на ранніх етапах і забезпечити ітеративне вдосконалення бізнес-моделі відповідно до реальних потреб ринку [2].

Такі основи передбачають системний перехід від генерації ідеї до створення мінімально життєздатного продукту (MVP) і подальшого масштабування, де ключову роль відіграє постійна валідація гіпотез через взаємодію з клієнтами та дані [45]. На відміну від традиційного проектного менеджменту, орієнтованого на детальне планування, методологія розробки стартапів акцентує увагу на експериментальному підході, що дозволяє швидко виявляти помилкові припущення та коригувати напрямок розвитку без значних фінансових втрат.

Одним із фундаментальних методичних інструментів розробки є методологія Lean Startup, запропонована Рісом Е., яка базується на циклі «створюй-вимірй-навчайся» (Build-Measure-Learn) і передбачає швидке тестування гіпотез через MVP для мінімізації марнотратства ресурсів у умовах невизначеності [16].

Дана методологія адаптується до локальних реалій, таких як обмеженість венчурного фінансування та вплив зовнішніх шоків, забезпечуючи гнучкість і орієнтацію на клієнтську цінність. Доповненням до Lean Startup є використання Business Model Canvas (BMC) як візуального інструменту бізнес-моделювання, що дозволяє системно описати дев'ять ключових блоків: клієнтські сегменти, ціннісну пропозицію, канали збуту, взаємини з клієнтами, потоки доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структуру витрат [38].

Гавриш О. А. та співавтори підкреслюють, що застосування BMC на початкових етапах розробки стартапу сприяє виявленню слабких місць бізнес-

моделі ще до значних інвестицій і полегшує комунікацію з інвесторами [2]. Для стартапів з високим рівнем інновацій доцільним є використання Lean Canvas, адаптованої версії BMC, яка акцентує увагу на проблемі, рішеннях, ключових метриках і перевагах перед конкурентами, що особливо актуально в умовах обмежених ресурсів [35].

Інтеграція agile-методологій, таких як Scrum та Kanban, у процес розробки забезпечує ітеративне планування спринтів, щоденний контроль прогресу та ретроспективи, що підвищує адаптивність команди до змін зовнішнього середовища. Методичні основи включають також дизайн-мислення (Design Thinking), яке починається з емпатії до користувача, генерації ідей, прототипування та тестування, дозволяючи створити продукт, орієнтований на реальні больові точки ринку [9]. У сучасних умовах цифрова трансформація доповнює ці методи інструментами data-driven розробки, де аналітика великих даних і штучний інтелект використовуються для прогнозування поведінки користувачів і оптимізації MVP [3]. Процес розробки стартап-проєкту на основі Lean Startup зображено на рисунку 1.3.

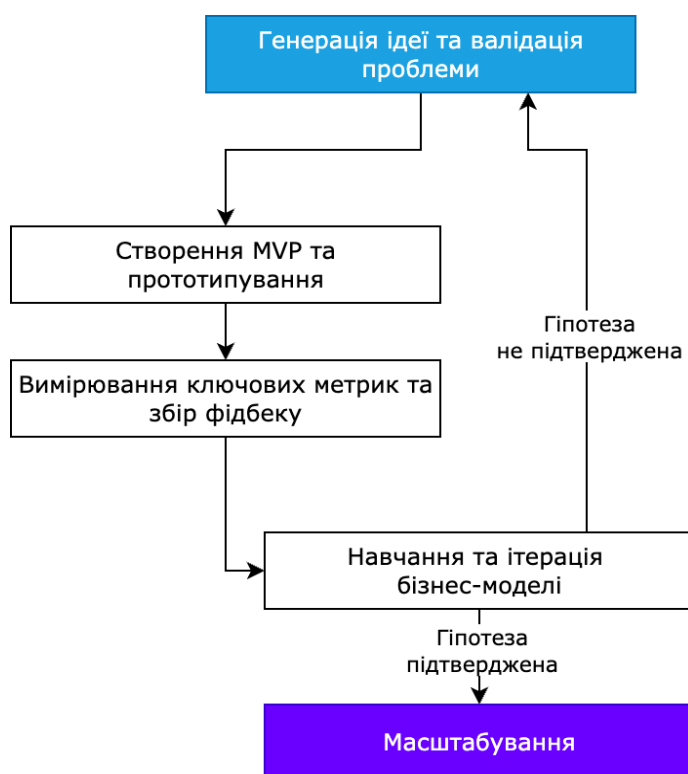


Рис. 1.3. Процес розробки стартап-проєкту на основі Lean Startup

Джерело: складено за даними [2, 16]

Розробка стартапу не є лінійним процесом, а постійним навчанням через експерименти, що дозволяє менеджерам оперативно реагувати на ринкові сигнали. Переходячи до методичних основ оцінки стартап-проектів, варто зазначити, що традиційні методи фінансового аналізу, такі як дисконтовані грошові потоки (DCF), часто виявляються недостатньо ефективними через відсутність історичних даних і високу невизначеність майбутніх потоків.

Онищенко С. В. та Скриль В. В. у своєму дослідженні обґрунтовують необхідність інтегрованої моделі оцінювання, яка поєднує кількісні та якісні показники з урахуванням європейських стандартів і специфіки українського ринку [15].

Серед традиційних підходів існує витратний метод, який базується на оцінці понесених витрат на створення активів (технології, інтелектуальна власність), порівняльний (ринковий) метод, що використовує мультиплікатори аналогічних компаній (EBITDA, виручка, клієнтська база), та дохідний метод з прогнозуванням грошових потоків. Для ранніх стадій стартапів широко застосовується метод венчурного капіталу (Venture Capital Method), який оцінює вартість на основі очікуваного exit-значення та норми повернення інвестора.

Доповнюють ці підходи специфічні методи оцінки, такі як метод Беркуса (Berkus Method) [18], що враховує п'ять ключових факторів ризику (команда, прототип, ринок, продажі, стратегія) з присвоєнням грошових еквівалентів, та метод scorecard, який порівнює стартап з подібними проектами за середньою вартістю. У контексті євроінтеграції актуальним стає врахування ESG-факторів та Start-Up Specific Metrics (CAC, LTV, Churn Rate, MRR, Burn Rate), що дозволяють комплексно оцінити потенціал зростання та стійкість [15].

Методи оцінки та їх особливості узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця демонструє, що вибір методу оцінки залежить від стадії життєвого циклу, галузі та доступності даних, що вимагає від менеджерів комбінованого підходу для підвищення об'єктивності. У сучасних умовах методичні основи оцінки доповнюються інструментами ризик-менеджменту, такими як сценарне

моделювання та аналіз чутливості, що особливо актуально для українських стартапів у поствоєнний період.

Таблиця 1.3

Методи оцінки стартап-проектів та їх особливості

Метод оцінки	Основні критерії та показники	Переваги в сучасних умовах	Недоліки та обмеження	Застосування в українських умовах
Витратний	Понесені витрати на активи, R&D, IP	Простота розрахунку на pre-seed стадії	Не враховує потенціал зростання та нематеріальні активи	Підходить для deep-tech з державними грантами
Порівняльний (ринковий)	Мультиплікатори (EV/Revenue, EBITDA) аналогів	Об'єктивність через ринкові дані	Обмежена база даних в Україні, висока волатильність	Використовується для IT-стартапів при exit-аналізі
Дохідний (DCF)	Прогнозовані грошові потоки, WACC, термін прогнозу	Врахування майбутньої цінності	Висока суб'єктивність прогнозів у турбулентному середовищі	Адаптується з сценарним плануванням для FoodTech
Венчурний капітал (VC Method)	Очікуваний exit, норма повернення, dilution	Орієнтація на інвесторський погляд	Залежить від exit-стратегії, ігнорує проміжні метрики	Популярний серед венчурних фондів в Україні
Метод Беркуса	5 факторів ризику (команда, прототип тощо)	Швидкість оцінки на ранніх стадіях	Суб'єктивність присвоєння балів	Ефективний для українських seed-стартапів
Scorecard	Порівняння з аналогами за вагами факторів	Комплексність якісних і кількісних показників	Потребує бази даних успішних проєктів	Застосовується в акселераторах та Дія.City
Інтегрована європейська модель	DCF + ESG + Start-Up Metrics + ризику	Гармонізація з ЄС-стандартами, врахування сталості	Складність імплементації в умовах обмежених даних	Рекомендована для євроінтеграції та міжнародних інвестицій

Джерело: складено за даними [15, 18]

Інтеграція методів розробки та оцінки забезпечує замкнутий цикл управління, де результати оцінки впливають на коригування розробки, а дані з MVP – на уточнення фінансових прогнозів. Гавриш О. А. та співавтори зазначають, що ефективне поєднання цих основ сприяє переходу стартапу від ідеї до стійкого бізнесу, мінімізуючи «долину смерті» на ранніх етапах [2].

Особливу увагу слід приділяти формуванню команди як ключового фактора оцінки, оскільки компетенції засновників часто перевищують значення технології на pre-seed стадії. Подальший розвиток методичних основ вимагає цифровізації інструментів, інтеграції штучного інтелекту для автоматизації оцінки ризиків та створення національних баз даних для порівняльних методів, що сприятиме посиленню конкурентоспроможності українських стартапів на глобальному ринку.

Методичні основи розробки та оцінки стартап-проектів формують науково-практичний фундамент для ефективного управління в умовах сучасної економіки, забезпечуючи баланс між креативністю, ризиками та стійкістю.

Висновки за 1-им розділом

Стартап-проекти виступають динамічним і інноваційним інструментом структурної трансформації економіки, сутність яких полягає в тимчасовій організаційній формі, орієнтованій на пошук повторюваної та масштабованої бізнес-моделі за принципами Lean Startup і agile-менеджменту в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів. Проведений аналіз класифікації підтверджує, що саме гнучкість, інноваційність і потенціал швидкого масштабування вирізняють стартапи від традиційного бізнесу, роблячи їх каталізатором економічного зростання, особливо в контексті повоєнної відбудови України. Такий підхід забезпечує не лише комерційну ефективність, але й соціально-економічний ефект через створення нових робочих місць, стимулювання підприємництва та інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості.

Характеристика сучасних стартап-проектів у сфері послуг доставки їжі демонструє практичну реалізацію теоретичних положень, де платформні бізнес-моделі з інтеграцією штучного інтелекту, швидкої комерції, dark kitchens і gig-економіки демонструють високу адаптивність до змін споживчих звичок, логістичних викликів і регуляторних вимог. У цій галузі стартапи не лише оптимізують ланцюг постачання та підвищують клієнтський досвід через персоналізацію та реал-тайм трекінг, але й формують нову екосистему FoodTech, яка поєднує комерційні цілі з принципами сталого розвитку та соціальної відповідальності. Дослідження підтверджують, що саме в таких секторах проявляються ключові особливості стартапів – швидке ітерування продукту, мережеві ефекти та стійкість до зовнішніх шоків, що робить їх потужним драйвером цифровізації ресторанного бізнесу та логістики в Україні.

Методичні основи розробки та оцінки стартап-проектів, що ґрунтуються на інструментах Business Model Canvas, Lean Canvas, Design Thinking, Scrum, а також інтегрованих моделях оцінювання з використанням Venture Capital Method, Berkus Method і Start-Up Specific Metrics, формують науково-практичний фундамент ефективного менеджменту на всіх етапах життєвого циклу. Комплексне поєднання цих методик дозволяє мінімізувати ризики, забезпечувати об'єктивну інвестиційну оцінку та створювати умови для переходу від ідеї до стійкого бізнесу, враховуючи специфіку сучасного економічного середовища.

Результати роботи розкривають сутність, класифікацію та особливості стартап-проектів як невід'ємної складової сучасного менеджменту, пропонуючи дієвий інструментарій для розробки, оцінки та управління ними, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української економіки в умовах глобальної цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКУ ПОСЛУГ ДОСТАВКИ ЇЖІ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ ІДЕЇ СТАРТАП-ПРОЄКТУ

2.1. Аналіз сучасного стану та основних тенденцій розвитку ринку послуг доставки їжі

Як один із найбільш динамічних і технологічно насичених сегментів платформної економіки, ринок послуг доставки їжі демонструє стійке зростання навіть за умов кризових потрясінь, що дозволяє простежити ключові драйвери інновацій, трансформацію споживчої поведінки та еволюцію бізнес-моделей.

Комплексне вивчення глобальних тенденцій, обсягів ринку, темпів приросту та конкурентного середовища надає науково-практичну основу для оцінки інвестиційної привабливості стартап-проектів, обґрунтування стратегій їхнього масштабування та адаптації до локальних особливостей національних економік, зокрема української, де FoodTech стає важливим чинником цифровізації ресторанного бізнесу та логістики в умовах повоєнного відновлення. Аналіз динаміки обсягу глобального ринку послуг доставки їжі за 2019–2025 роки свідчить про стійку позитивну тенденцію розвитку галузі попри значні зовнішні шоки (рис. 2.1).

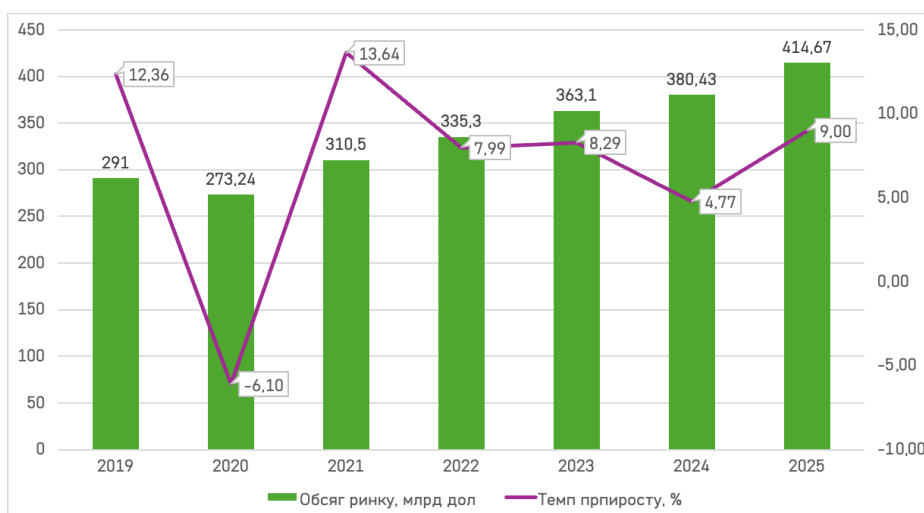


Рис. 2.1. Динаміка обсягу глобального ринку послуг доставки їжі на 2019-2025
рр.

Джерело: складено за даними [39, 31, 47]

У 2019 році ринок досягнув 291 млрд дол. США зі зростанням на 12,36 %, однак у 2020 році через пандемію COVID-19 спостерігалось скорочення до 273,24 млрд дол. США (–6,10 %), що стало єдиним спадом за весь період. Уже з 2021 року почалося швидке відновлення: обсяг зріс до 310,5 млрд дол. США (+13,64 %), а надалі щорічне зростання стабілізувалося на рівні 7,99–9,00 %, досягнувши у 2024 році 380,43 млрд дол. США та прогнозованих 414,67 млрд дол. США у 2025 році. Такі показники повністю корелюють з даними Grand View Research, які фіксують обсяг ринку у 2024 році саме на рівні 380,43 млрд дол. США та прогнозують подальше зростання зі середньорічним темпом 9,0 % до 2030 року, коли ринок сягне 618,36 млрд дол. США [39, 31, 47].

Загалом за період 2019–2025 рр. ринок збільшився майже в 1,43 раза, що підтверджує високу стійкість і адаптивність платформних бізнес-моделей до кризових умов. Основними драйверами зростання стали технологічні інновації (AI-оптимізація маршрутів, dark kitchens, персоналізація), урбанізація, зміна способу життя споживачів, поширення смартфонів і швидкого інтернету, а також попит на безконтактну доставку під час пандемії. Платформний сегмент (platform-to-consumer) утримує понад 73 % ринку, а мобільні канали та онлайн-платежі домінують у структурі, що створює сприятливі умови для розвитку стартап-проектів у сфері FoodTech [39, 31, 47].

Динаміка обсягу глобального ринку послуг доставки їжі на 2019–2025 рр. демонструє перехід від кризового спаду до стабільного експоненційного зростання, що робить цю галузь одним із найбільш перспективних напрямів для венчурного інвестування та запуску інноваційних стартапів. Очікується подальше розширення ринку за рахунок інтеграції шкідливої комерції, екологічних ініціатив та розширення географії, що відкриває значні можливості для українських та глобальних стартап-проектів у сфері доставки їжі.

Для глибшого розуміння географічної структури глобального ринку послуг доставки їжі та її перспектив до 2030 року важливим є аналіз розподілу обсягів ринку за провідними країнами світу. Такий аналіз дозволяє виявити ключові регіональні драйвери зростання, зміни в частках ринку та потенціал для

експансії стартап-проектів у різних економічних умовах. на рисунку 2.2 наведено структуру ринку в станом на 2024 рік і прогноз на 2030 рік.

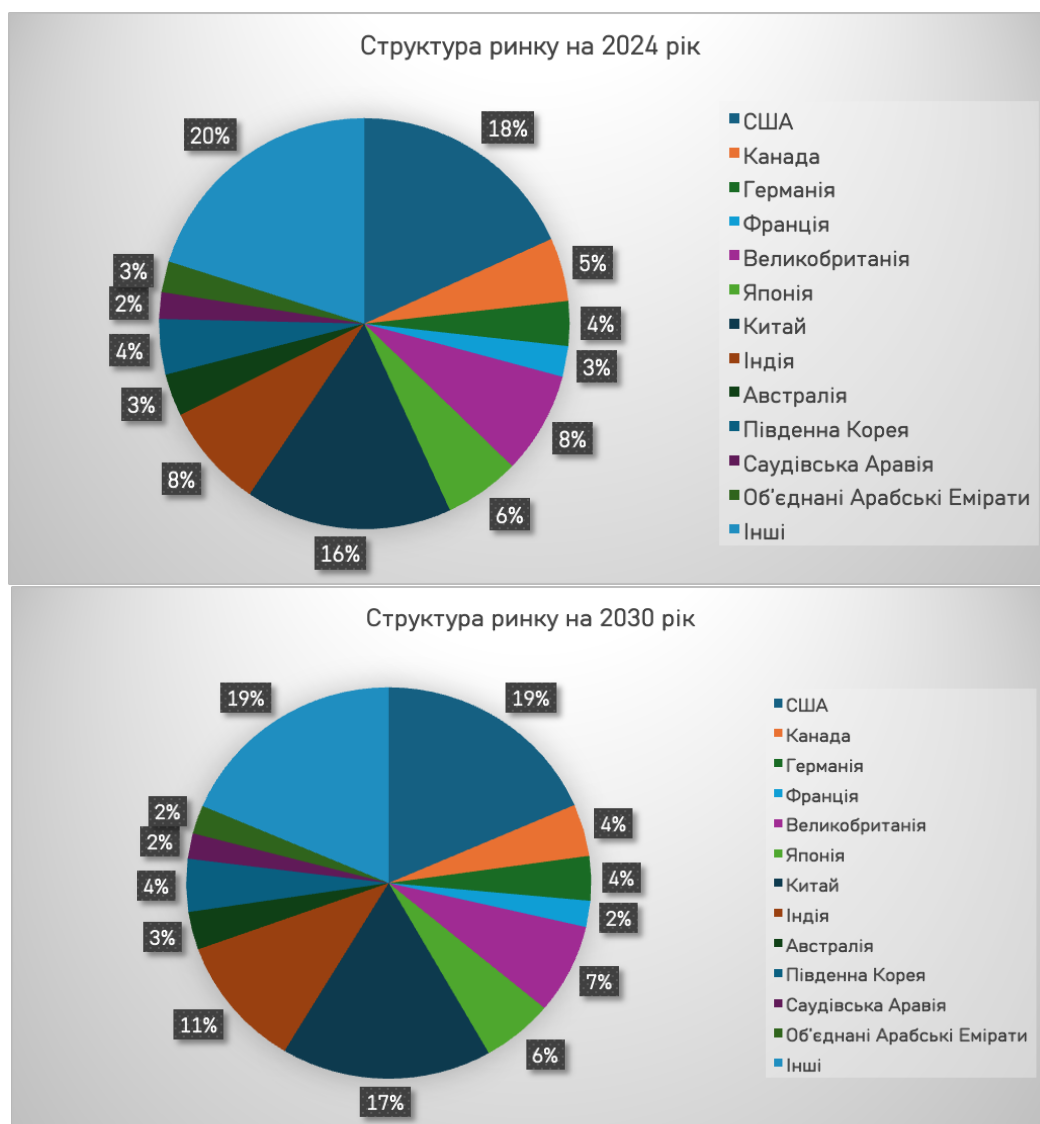


Рис. 2.2. Структура ринку послуг доставки їжі за країнами на 2024 та 2030 роки
Джерело: складено за даними [48, 26, 30, 50, 29, 34, 28, 33, 23, 44, 42, 49]

США залишається безумовним лідером, утримуючи частку близько 18,24 % у 2024 році та 18,47 % у 2030 році при абсолютному зростанні обсягу з 69,38 млрд до 114,20 млрд дол. США. Поряд з цим Китай демонструє стабільно високі показники (16,29 % у 2024 році та 16,83 % у 2030 році), а Індія є єдиною країною серед топ-лідерів, яка суттєво збільшує свою частку ринку – з 8,24 % до 10,90 %, що відображає швидке проникнення цифрових платформ у густонаселені ринки, що розвиваються.

У країнах Європи та Північної Америки частки ринку залишаються відносно стабільними або дещо знижуються (Великобританія – з 8,03 % до 7,42 %, Канада – з 4,99 % до 4,31 %), що свідчить про насичення ринку та перехід до стадії зрілості. Водночас країни Близького Сходу (Саудівська Аравія та ОАЕ) зберігають стабільні частки, а сукупна частка «інших країн» зменшується з 20,10 % до 18,56 %, хоча в абсолютному виразі їхній обсяг зростає майже в 1,5 раза. Загалом глобальний ринок демонструє перерозподіл сил на користь Азії, що створює значні можливості для експансії стартапів, особливо в країнах з високим темпом урбанізації та зростання середнього класу.

Переходячи від глобальних тенденцій важливо відмітити особливе місце України та розвиток ринку, який відображає поєднання загальносвітових драйверів розвитку FoodTech з локальними економічними та геополітичними викликами.

У період 2019–2024 років український ринок послуг доставки їжі демонстрував високу чутливість до зовнішніх шоків: стрімке зростання під час пандемії COVID-19, спричинене цифровізацією споживчої поведінки та переходом ресторанного бізнесу в онлайн, різке скорочення у 2022 році через повномасштабне вторгнення росії, масову міграцію населення та порушення логістичних ланцюгів, а також потужне відновлення у 2023–2024 роках завдяки адаптивності платформних сервісів, релокації закладів харчування та зростанню попиту на швидку та зручну доставку в умовах воєнного часу (рис. 2.3). Такі коливання підкреслюють стійкість українських підприємств у сфері доставки їжі та їхню здатність швидко ітерувати бізнес-моделі в турбулентному середовищі.

Аналіз динаміки ринку послуг доставки їжі в Україні за 2019–2024 роки свідчить про значну волатильність показників, зумовлену впливом зовнішніх криз, але водночас демонструє високу відновлювальну здатність галузі. У 2019–2021 роках спостерігалось експоненційне зростання обсягу ринку – з 4,2 млрд грн до 9,1 млрд грн, з темпами приросту від 21,20 % до рекордних 51,67 %, що було спричинене пандемією, масовим переходом споживачів до онлайн-замовлень та активним розвитком платформних сервісів. Різке падіння у 2022

році на 36,26 % (до 5,8 млрд грн) стало прямим наслідком воєнних дій, логістичних перебоїв та скорочення платоспроможного попиту. Однак уже у 2023–2024 роках ринок не лише повністю відновився, але й перевищив довоєнні показники, досягнувши 13,5 млрд грн у 2024 році з темпами приросту 75,86 % та 32,35 % відповідно [7].



Рис. 2.3. Динаміка ринку послуг доставки їжі в Україні на 2019-2024 роки

Джерело: складено за даними [7]

Загалом за аналізований період обсяг ринку збільшився у 3,21 раза, що підтверджує стійкість і перспективність сегмента для розвитку сфери FoodTech в Україні навіть в умовах тривалої невизначеності.

Для комплексної оцінки умов розвитку стартап-проектів у сфері послуг доставки їжі в Україні доцільно застосувати PESTEL-аналіз, який систематизує вплив зовнішнього середовища на галузь (табл. 2.1).

Такий підхід дозволяє виявити ключові можливості та загрози для платформних бізнес-моделей, gig-економіки та інновацій у FoodTech, враховуючи специфіку України як країни з високим рівнем цифровізації, але значними геополітичними ризиками.

Позитивні фактори переважають за кількістю та силою впливу, що безпосередньо корелює з динамікою ринку: після глибокого падіння на 36,26 %

у 2022 році галузь не лише відновилася, але й досягла рекордних 13,5 млрд грн у 2024 році з темпом приросту 32,35 %.

Таблиця 2.1

PESTEL-аналіз ринку послуг доставки їжі в Україні

Фактор	Складові фактору	Вплив
Політичний	Повномасштабна війна та геополітична нестабільність	Негативний
	Державна підтримка ІТ- та інноваційного підприємництва (Дія.City, грантові програми)	Позитивний
	Євроінтеграційні процеси та наближення законодавства до норм ЄС	Позитивний
Економічний	Відновлення та зростання обсягу ринку після кризи 2022 року	Позитивний
	Інфляція, волатильність курсу гривні та зростання логістичних витрат	Негативний
	Блекаути та порушення енергопостачання	Негативний
Соціальний	Зміна споживчих звичок на користь онлайн-замовлень і швидкої доставки	Позитивний
	Внутрішня міграція та урбанізація населення	Позитивний
	Зростання попиту на доставку під час блекаутів і повітряних тривог	Позитивний
Технологічний	Високий рівень цифризації та проникнення смартфонів і мобільних додатків	Позитивний
	Впровадження AI для оптимізації маршрутів і логістики	Позитивний
	Розвиток dark kitchens та quick commerce	Позитивний
Екологічний	Зростання екологічної свідомості споживачів та попит на біорозкладну упаковку	Позитивний
	Збільшення викидів CO ₂ через логістичні перебої та використання автотранспорту	Негативний
Правовий	Регулювання gig-економіки та пропозиції спеціального оподаткування кур'єрів (6 %)	Позитивний
	Невизначеність трудового законодавства для платформних працівників	Негативний
	Адаптація до європейських директив щодо платформної праці	Позитивний

Джерело: складено автором

Найпотужнішими драйверами зростання виступають технологічний фактор (високий рівень цифровізації, проникнення смартфонів та впровадження штучного інтелекту для оптимізації логістики), соціальний фактор (зміна споживчих звичок на користь онлайн-замовлень, внутрішня міграція та попит на доставку під час блекаутів і тривог) та економічний фактор відновлення (зростання обсягу ринку в 3,21 раза за 2019–2024 роки). Державна підтримка інновацій через механізми Дія.City, грантові програми та євроінтеграційні процеси створює додатковий політичний імпульс, стимулюючи залучення венчурного капіталу та міжнародних інвестицій у платформні рішення.

Водночас аналіз чітко фіксує суттєві стримуючі фактори, які вимагають від менеджменту стартапів високого рівня адаптивності та проактивного ризик-менеджменту. Політична нестабільність, зумовлена повномасштабною війною, продовжує генерувати геополітичні ризики та обмежувати прогнозованість розвитку. Економічна волатильність (інфляція, курсові коливання гривні та зростання логістичних витрат) і хронічні енергетичні проблеми (блекаути) негативно впливають на операційну ефективність, маржинальність і стабільність роботи dark kitchens та кур'єрських сервісів. Екологічний фактор має подвійний характер: зростання екологічної свідомості споживачів створює можливість для диференціації через біорозкладну упаковку та зелений логістику, проте збільшення викидів CO₂ через інтенсивне використання автотранспорту в умовах порушеної інфраструктури є серйозним негативним аспектом. Правовий фактор залишається найбільш неоднозначним – пропозиції щодо спеціального 6 % оподаткування gig-працівників та адаптація європейських директив щодо платформної праці відкривають можливості для легалізації діяльності, але існуюча невизначеність трудового законодавства щодо статусу кур'єрів продовжує створювати ризики штрафів і судових спорів.

Таким чином, PESTEL-аналіз підтверджує, що сучасний ринок послуг доставки їжі в Україні перебуває в фазі активного посткризового відновлення з чітко вираженим потенціалом для масштабування стартап-проектів. Позитивний вплив технологічних, соціальних і державно-політичних факторів перевищує

негативний тиск війни та економічної нестабільності, що створює унікальне вікно можливостей для інноваційних платформних рішень. Для забезпечення стійкого розвитку менеджмент стартапів повинен акцентувати увагу на сценарному плануванні, інтеграції принципів ESG, цифровій трансформації логістики та активній взаємодії з державними інституціями. За умови ефективного управління виявленими ризиками галузь має всі передумови для подальшого експоненційного зростання, підвищення конкурентоспроможності українських FoodTech-стартапів на внутрішньому та міжнародному ринках і внеску в цифровізацію ресторанного бізнесу та логістики в контексті повоєнного відновлення економіки України.

2.2. Дослідження конкурентного середовища в сфері послуг доставки їжі

Проведення такого дослідження конкурентного середовища є необхідним елементом менеджменту стартап-проектів, оскільки воно дає змогу оцінити бар'єри входу на ринок, інтенсивність конкурентної боротьби за клієнтів і ресурси, а також потенціал диференціації бізнес-моделей через інновації в логістиці, асортименті та клієнтському досвіді.

Згідно з даними комплексного рейтингу 2025 року, ринок характеризується домінуванням універсальних платформ, що поєднують доставку їжі, продуктів і non-food товарів, з чітким поділом на лідерів за масштабом і спеціалізованих гравців за асортиментом і локальною експертизою [19].

Конкурентне середовище в Україні формується під впливом глобальних тенденцій швидкої комерції та локальних особливостей, таких як блекаути, внутрішня міграція та зростання попиту на безконтактну доставку. Лідерство на ринку утримує Glovo, який у 2024 році демонстрував 23 % зростання бізнесу та займає близько 80 % частки ринку за оцінками експертів, працюючи в 50 містах і пропонуючи 39 категорій товарів від ресторанів, магазинів і аптек [19]. Особливістю роботи Glovo є універсальна модель маркетплейсу, що інтегрує

доставку їжі з продуктами та non-food, що забезпечує максимальну доступність і мережеві ефекти. Компанія активно використовує промоакції партнерів, інвестує близько 20 млн дол. США щорічно в український ринок і позиціонує себе як універсальний сервіс, що виходить за межі традиційної доставки їжі. Висока лояльність клієнтів (95 % позитивних відгуків) та CX-рейтинг 10/10 роблять Glovo еталоном масштабування, хоча обмежена кількість програм лояльності створює можливості для конкурентів у сфері утримання клієнтів [32].

Bolt Food, посідаючи друге місце в рейтингу з композитним балом 68,6 %, демонструє стрімку регіональну експансію. У 2024 році компанія розширилася з 6 до 26 міст, активно розвиваючи присутність у регіонах. Особливістю діяльності Bolt Food є інтеграція з екосистемою Bolt, що забезпечує найвищий трафік (9 млн відвідувань на місяць) та синергію з послугами мобільності. Сервіс фокусується переважно на ресторанній доставці, пропонує 4 механіки програм лояльності (знижки, бонуси, акції) і активно розширює географію, що дозволяє конкурувати з Glovo за швидкість і доступність у нових локаціях [19]. Під час блекаутів 2025 року Bolt Food зафіксував зростання попиту на 6 %, що підкреслює resilience моделі та орієнтацію на практичність у кризових умовах. Компанія поступається Glovo за бренд-розпізнаваністю, але перевершує за обсягом трафіку, створюючи конкурентну перевагу в digital-маркетингу [25].

Zakaz.ua, третій у рейтингу з балом 67,0 %, позиціонується як онлайн-гіпермаркет з доставкою і пропонує найширший асортимент – 52 категорії товарів. Особливістю роботи сервісу є фокус на продуктовій доставці для регулярних клієнтів великих агломерацій: компанія працює лише в 13 містах, але має найбільший досвід на ринку (15 років). Zakaz.ua вирізняється сильною соціальною присутністю, високим рівнем довіри (94 % позитивних відгуків) та CX-рейтингом 10/10, що робить його лідером серед клієнтів, які віддають перевагу широкому вибору продуктів і стабільності. Модель бізнесу орієнтована на лояльність постійних клієнтів через 2 програми лояльності, що відрізняє її від швидкісних платформ і створює нішу для преміум-сегменту [19, 51].

Mister.Am посідає четверте місце з балом 48,6 % і спеціалізується на ресторанній доставці в 17 містах. Характеристика діяльності включає високу бренд-розпізнаваність (близько 100 тис. пошукових запитів у Google щомісяця) та 11 років досвіду, що забезпечує лояльність у сегменті їжі. Сервіс пропонує 7 категорій, 3 програми лояльності та демонструє 91 % позитивних відгуків, але поступається лідерам за трафіком (лише 63 тис. відвідувань) і географією. Особливістю є локальна експертиза та фокус на якості обслуговування ресторанного сегмента, що робить його сильним гравцем у містах середнього розміру [37, 19].

ЛОКО завершує топ-5 з балом 41,5 % і представляє локальну модель швидкої доставки в 9 містах. Сервіс пропонує 6 категорій з акцентом на обмежених, але зрозумілих асортимент, 4 програми лояльності та швидкість виконання замовлень. Хоча ЛОКО має найнижчий трафік (7 тис. відвідувань) і 74 % позитивних відгуків, його сильною стороною є гнучкість у локальних ринках і потенціал для нішевої диференціації. Компанія демонструє модель, орієнтовану на швидкість і лояльність у конкретних локаціях, що створює можливості для регіональних стартапів [19, 36].

Узагальнену таблицю 2.2 порівняльного аналізу лідерів на ринку складено нижче.

Таблиця 2.2

Порівняльна лідерів у сфері послуг доставки їжі

Показник	Glovo	Bolt Food	zakaz.ua	Mister.Am	ЛОКО
Кількість міст	50	41	13	17	9
Кількість категорій	39	7	52	7	6
Програми лояльності	1	4	2	3	4
Пошукові запити Google щомісяця	98 160	13 280	12 360	~100 000	1 370
Місячний трафік	6 млн	9 млн	1 млн	63 тис.	7 тис.
Позитивні відгуки, %	95	88	94	91	74
Платформи соцмереж	3	4	5	3	3

Продовження табл. 2.2

Показник	Glovo	Bolt Food	zakaz.ua	Mister.Am	LOKO
Досвід на ринку, років	7	5	15	11	5
СХ-рейтинг (з 10)	10	9	10	9	9
Композитний бал, %	100,0	68,6	67,0	48,6	41,5

Джерело: складено за даними [19, 32, 25, 51, 37, 36]

Аналіз свідчить про високу інтенсивність конкуренції, де ключовими факторами успіху стають географічне охоплення, широта асортименту, програми лояльності та адаптивність до кризових умов. Для аналізу конкурентоспроможності даних гравців було використано метод багатокутника конкурентоспроможності, який дозволяє оцінити підприємства за певними критеріями, в нашому випадку це маркетинг, ціна за доставку, якість обслуговування, швидкість доставки та інновації. На рисунку 2.4 зображено багатокутник.



Рис. 2.4. Багатокутник конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг доставки їжі

Джерело: складено автором

Порівняльний аналіз конкурентного середовища в сфері послуг доставки їжі в Україні за ключовими критеріями конкурентоспроможності – маркетингом,

ціною за доставку, якістю обслуговування, швидкістю доставки та інноваціями – підтверджує високий рівень інтенсивності конкуренції та чітку диференціацію позицій основних гравців ринку. Glovo утримує беззаперечне лідерство, демонструючи найвищий рівень інтеграції потужного маркетингу, інноваційних технологічних рішень, стабільної якості обслуговування та швидкості виконання замовлень. Така комплексна перевага дозволяє компанії не лише домінувати за обсягом ринку, але й формувати стандарти галузі завдяки універсальній екосистемі та постійному вдосконаленню бізнес-моделі в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Bolt Food вирізняється особливою конкурентоспроможністю за рахунок привабливої цінової політики та високої швидкості доставки, ефективно використовуючи синергію з материнською екосистемою Bolt для забезпечення широкої регіональної присутності та доступності послуг. Це робить сервіс сильним гравцем у сегменті масового ринку, особливо в регіонах, де цінова чутливість споживачів залишається високою. zakaz.ua, у свою чергу, демонструє сильні позиції у якості обслуговування та стабільності сервісу, орієнтуючись на широкий асортимент продуктів і лояльність постійних клієнтів, хоча поступається лідерам за динамікою маркетингових зусиль і ціновою гнучкістю. Mister.Am зберігає конкурентні переваги у якості обслуговування в ресторанному сегменті, пропонуючи клієнтам стабільно високий рівень сервісу та довіри, що особливо важливо для аудиторії, яка віддає перевагу преміум-доставці їжі.

ЛОКО, як локальний гравець, виділяється гнучкістю цінової політики та достатньою швидкістю виконання замовлень, однак відстає за рівнем маркетингової активності та впровадження інновацій, що є характерною особливістю регіональних сервісів на ринку з високою концентрацією лідерів. Загалом проведена оцінка свідчить про олігополістичну структуру ринку, де успіх визначається не лише масштабом діяльності, але й здатністю поєднувати технологічну інноваційність із клієнтоорієнтованістю та ціновою доступністю. Отримані результати підкреслюють, що для нових стартап-проектів у сфері

FoodTech ключовими факторами стійкого розвитку стануть чітка диференціація за одним або кількома критеріями, активне впровадження інновацій та гнучка адаптація до локальних особливостей українського ринку.

Таким чином, дослідження конкурентного середовища підтверджує, що сучасний ринок послуг доставки їжі в Україні перебуває в активній фазі консолідації, де лідери продовжують зміцнювати свої позиції, а нішеві гравці знаходять можливості для зростання через спеціалізацію. Ці висновки мають важливе значення для менеджменту стартап-проектів, оскільки дозволяють обґрунтувати стратегії позиціонування, мінімізації конкурентних ризиків та максимізації конкурентних переваг у перспективі до 2030 року.

2.3. Виявлення ключових проблем та обґрунтування ідеї стартап-проекту

Виявлення ключових проблем ринку послуг доставки їжі в Україні є критичним етапом у процесі розробки та управління стартап-проектами, оскільки саме на основі глибокого розуміння болючих точок галузі формується конкурентоспроможна бізнес-модель, що забезпечує стійкість і потенціал масштабування в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Ефективне управління стартапом починається з чіткої ідентифікації проблем клієнтів і ринку, що дозволяє трансформувати слабкі сторони в джерело конкурентної переваги через lean-підхід і agile-стратегії.

Аналіз з попередніх розділів дозволяє виділити низку системних проблем, що суттєво впливають на ефективність існуючих сервісів і відкривають вікно можливостей для нових стартапів.

По-перше, енергетична нестабільність і масові блекаути 2024–2025 рр. стали одним із найсерйозніших викликів: за даними Glovo та Bolt Food, попит на доставку під час відключень світла зріс на 7,7 % і 6 % відповідно, однак більшість платформ не адаптовані до роботи без централізованого електропостачання, що

призводить до простою dark kitchens, проблем із зарядкою кур'єрського транспорту та перебоїв у логістиці [14].

По-друге, висока концентрація ринку в руках кількох гравців (Glovo з часткою близько 80 %) створює бар'єри входу для нових учасників і знижує інноваційну динаміку, оскільки домінуючі сервіси зосереджені на масштабуванні універсальної моделі без достатньої уваги до локальних потреб регіонів і стійкості до кризових сценаріїв.

По-третє, логістичні витрати та кадровий дефіцит кур'єрів посилюються через війну, внутрішню міграцію та зростання цін на пальне, що знижує маржинальність і підвищує середній чек [13].

По-четверте, екологічні проблеми, пов'язані з одноразовою упаковкою та викидами CO₂ від автотранспорту, стають дедалі актуальнішими для свідомих споживачів, однак більшість платформ реагують на це лише фрагментарно.

Нарешті, недостатня персоналізація послуг, слабка інтеграція з відновлюваними джерелами енергії та низька адаптивність до офлайн-сценаріїв під час блекаутів обмежують лояльність клієнтів і стійкість бізнес-моделей у довгостроковій перспективі. Для системного узагальнення виявлених проблем та сильних сторін ринку доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє чітко структурувати внутрішні та зовнішні фактори розвитку галузі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ринку послуг доставки їжі в Україні

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
– високі темпи відновлення ринку після кризи 2022 року; – сильна цифризація та високе проникнення мобільних додатків серед населення; – активна інтеграція AI для оптимізації маршрутів у лідерів ринку; – зростання попиту на доставку під час кризових ситуацій; – розвинена екосистема dark kitchens та quick commerce.	– залежність від централізованого електропостачання та вразливість до блекаутів; – висока концентрація ринку та домінування 2–3 гравців; – зростання логістичних витрат і кадровий дефіцит кур'єрів; – недостатня увага до екологічної стійкості та одноразової упаковки; – обмежена персоналізація послуг і слабка адаптація до регіональних особливостей.

Продовження табл. 2.3

О – Можливості	Т – Загрози
– інтеграція відновлюваних джерел енергії (сонячні панелі, автономні мікро-хабі) для роботи під час блекаутів; – розвиток нішевих сегментів (здорове харчування, локальні продукти, екологічна доставка); – державна підтримка інновацій через Дія.city та грантові програми; – партнерства з ресторанами та виробниками локальних продуктів; – експансія в регіони та використання електротранспорту для зниження витрат.	– подальше посилення енергетичних криз і руйнування інфраструктури; – зростання конкуренції з боку міжнародних платформ та нових агрегаторів; – інфляція, курсові коливання та зниження купівельної спроможності населення; – регуляторні зміни в gig-економіці та оподаткуванні кур'єрів; – кіберзагрози та проблеми кібербезпеки платформ.

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз чітко демонструє, що слабкі сторони та загрози ринку переважно пов'язані з енергетичною нестабільністю, високою конкуренцією та екологічними аспектами, тоді як можливості зосереджені в технологічній адаптації, нішевих сегментах і державній підтримці інновацій. Саме на перетині цих факторів виникає потреба в новому стартап-проекті, здатному ефективно вирішувати виявлені проблеми.

Обґрунтування ідеї стартап-проекту ґрунтується на необхідності створення стійкої, екологічно орієнтованої платформи, яка поєднує швидку доставку їжі з автономністю роботи в умовах блекаутів. Пропонована ідея – стартап-проект «EcoVite» – інноваційна платформа доставки здорового харчування та готових страв через мережу автономних dark kitchens, оснащених сонячними панелями та накопичувачами енергії, з використанням електричних велосипедів і дронів для останньої милі, а також AI-системи прогнозування попиту та персоналізації меню. Бізнес-модель передбачає гібридний режим роботи: онлайн-замовлення через додаток з можливістю офлайн-режиму (через SMS або Telegram-бот) під час відключень світла, що безпосередньо вирішує проблему енергетичної вразливості існуючих сервісів.

Ідея «EcoPowerBite» безпосередньо нейтралізує ключові слабкі сторони ринку (енергетична залежність, екологічні проблеми) та використовує можливості (державна підтримка green-tech, зростання попиту на здорове харчування). Стартап може отримати конкурентну перевагу за рахунок нижчих операційних витрат у кризових сценаріях, вищої лояльності клієнтів у регіонах і диференціації через ESG-принципи, що особливо актуально для залучення венчурного капіталу та міжнародних грантів.

Виявлені проблеми ринку послуг доставки їжі в Україні – енергетична нестабільність, висока конкуренція, логістичні та екологічні виклики – створюють ґрунт для обґрунтування інноваційного стартап-проєкту «EcoBite», який не лише вирішує існуючі болі споживачів і бізнесу, але й формує нову парадигму стійкого FoodTech у поствоєнній економіці. Реалізація такої ідеї дозволить не тільки забезпечити комерційний успіх, але й зробити вагомий внесок у цифровізацію та екологізацію ресторанної сфери України. Подальше дослідження буде присвячене деталізації бізнес-моделі, фінансовому плануванню та пілотному тестуванню проєкту.

Висновки за 2-им розділом

Проведений у другому розділі аналіз сучасного стану та основних тенденцій розвитку ринку послуг доставки їжі продемонстрував високу динамічність і стійкість галузі як на глобальному, так і на національному рівні. Глобальний ринок, попри пандемію COVID-19 та інші кризові явища, збільшився з 291 млрд дол. США у 2019 році до прогнозованих 414,67 млрд дол. США у 2025 році, а до 2030 року очікується подальше зростання до 618,36 млрд дол. США. В Україні ринок після значного спаду у 2022 році (–36,26 %) продемонстрував потужне відновлення, досягнувши 13,5 млрд грн у 2024 році зі зростанням у 3,21 раза за період 2019–2024 рр. Такі показники підтверджують, що платформні бізнес-моделі FoodTech є одним із найбільш адаптивних

сегментів економіки, здатних швидко реагувати на зміни споживчих звичок, урбанізацію та цифровізацію.

Комплексне дослідження географічної структури ринку та PESTEL-аналізу зовнішнього середовища в Україні виявило переважання позитивних факторів над негативними. Технологічний, соціальний та економічний фактори відновлення ринку, державна підтримка інновацій через Дія.City та євроінтеграційні процеси створюють сприятливе середовище для розвитку стартапів. Водночас політична нестабільність, енергетичні кризи (блекаути), інфляція та регуляторна невизначеність у gig-економіці залишаються суттєвими ризиками, що вимагають від менеджменту високої адаптивності, сценарного планування та інтеграції принципів ESG. Загалом PESTEL-аналіз підтверджує, що український ринок перебуває у фазі активного посткризового відновлення з чітко вираженим потенціалом для масштабування інноваційних проєктів.

Дослідження конкурентного середовища показало олігополістичну структуру ринку з домінуванням Glovo (близько 80 % частки), значною присутністю Bolt Food та нішевими позиціями zakaz.ua, Mister.Am і LOKO. Ключовими факторами конкурентоспроможності стали географічне охоплення, широта асортименту, програми лояльності, маркетингова активність та швидкість доставки. Порівняльний аналіз за критеріями маркетингу, ціни, якості обслуговування, швидкості та інновацій підтвердив, що лідери ринку ефективно використовують мережеві ефекти та синергію екосистем, проте залишають можливості для диференціації нових учасників через спеціалізацію на стійкості, екологічності та регіональних потребах.

Виявлення ключових проблем ринку через SWOT-аналіз чітко вказало на системні слабкі сторони та загрози: енергетичну вразливість до блекаутів, високу концентрацію ринку, зростання логістичних витрат, екологічні виклики та недостатню персоналізацію послуг. Ці проблеми, з одного боку, створюють бар'єри для існуючих гравців, а з іншого – відкривають значні можливості для інноваційних рішень. Саме на перетині виявлених проблем і ринкових можливостей (інтеграція відновлюваних джерел енергії, розвиток нішевих

сегментів здорового харчування та державна підтримка green-tech) сформовано обґрунтування ідеї власного стартап-проєкту.

Отримані висновки слугують методологічним фундаментом для детальної розробки бізнес-моделі, операційного плану та економічного обґрунтування проєкту в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТАРТАП-ПРОЄКТУ В СФЕРІ ПОСЛУГ ДОСТАВКИ ЇЖІ

3.1. Розробка бізнес-моделі та концепції стартап-проєкту

На основі проведеного аналізу сформовано концепцію інноваційного стартап-проєкту «EcoBite», який спрямований на створення стійкої, екологічно орієнтованої платформи доставки здорового харчування через мережу автономних dark kitchens, оснащених відновлюваними джерелами енергії.

Концепція проєкту базується на трьох ключових стовпах: енергетична автономність (використання сонячних панелей та накопичувачів енергії для безперебійної роботи під час блекаутів), екологічна відповідальність (біорозкладне пакування, електротранспорт для доставки) та персоналізація (AI-система рекомендацій здорового харчування з урахуванням дієтичних потреб клієнтів). Такий підхід безпосередньо вирішує виявлені системні проблеми ринку та використовує можливості, ідентифіковані через SWOT- та PESTEL-аналіз. Місія проєкту полягає у забезпеченні доступу до здорового, якісного харчування з гарантованою доставкою незалежно від зовнішніх умов, включаючи енергетичні кризи та блекауту, з мінімальним екологічним впливом. Візія передбачає становлення «EcoBite» як провідної ESG-орієнтованої платформи доставки здорового харчування в Україні. Для системного опису бізнес-моделі стартапу застосовано інструмент Business Model Canvas, який дозволяє візуалізувати дев'ять ключових блоків і забезпечує комплексне розуміння механізму створення, доставки та захоплення цінності проєктом.

У таблиці 3.1 представлено усі пункти за Business Model Canvas стартап-проєкту «EcoBite». Ціннісна пропозиція стартапу «EcoBite» формується на перетині трьох ключових потреб ринку, виявлених у попередньому розділі: потреби у безперебійній доставці під час блекаутів, що вирішується через автономні dark kitchens із сонячними панелями потужністю 10-15 кВт та літій-залізо-фосфатними акумуляторами ємністю 20 кВт·год, потреби в здоровому

персоналізованому харчуванні, що вирішується через AI-систему рекомендацій, що аналізує дієтичні обмеження, алергії та смакові вподобання клієнтів та потреби у екологічній відповідальності, вирішується через 100% біорозкладну упаковку та доставку електровелосипедами.

Таблиця 3.1

Business Model Canvas стартап-проєкту «EcoBite»

№	Категорія	Опис
1.	Ключові партнери	Локальні ресторани та фермерські господарства Постачальники сонячних панелей та акумуляторів Виробники біорозкладної упаковки ІТ-партнери (хмарні сервіси, AI) Логістичні компанії
2.	Ключові види діяльності	Розробка та підтримка мобільного додатку Управління мережею dark kitchens AI-оптимізація маршрутів та персоналізація меню Закупівля та контроль якості продуктів Маркетинг та залучення клієнтів
3.	Ціннісна пропозиція	Доставка здорового харчування з гарантією працездатності під час блекаутів Персоналізоване AI-меню під дієтичні потреби Екологічна упаковка та green-доставка Офлайн-режим замовлення (SMS/Telegram) Прозорий трекінг та швидкість 30-45 хв
4.	Взаємини з клієнтами	Програма лояльності з кешбеком Персональні рекомендації через AI Підтримка 24/7 через чат-бот та оператора Реферальна програма Спільнота здорового способу життя
5.	Клієнтські сегменти	Молоді професіонали 25-40 років у великих містах Прихильники здорового харчування та ЗСЖ Сім'ї з дітьми, які цінують якість продуктів Корпоративні клієнти (офісний кейтеринг) Люди з дієтичними обмеженнями
6.	Ключові ресурси	Dark kitchens з сонячними панелями Мобільний додаток та ІТ-інфраструктура Флот електровелосипедів Команда розробників, кухарів, кур'єрів AI-алгоритми
7.	Канали збуту	Мобільний додаток (iOS, Android) Веб-сайт та PWA Telegram-бот (офлайн-режим) SMM та digital-маркетинг Партнерства з фітнес-клубами
8.	Потоки доходів	Комісія з ресторанів-партнерів Плата за доставку Підписка EcoBite Premium Корпоративне обслуговування Реклама партнерів у додатку

Джерело: складено автором

Відповідно до методології Lean Canvas, ключовими метриками проєкту на етапі MVP визначено: кількість активних користувачів (MAU), середній чек замовлення, частоту повторних замовлень, час доставки та показник задоволеності клієнтів (NPS). Цільові значення ключових метрик стартапу на різних етапах розвитку наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Цільові показники стартап-проєкту «EcoBite» за етапами розвитку

Показник	MVP (0-6 міс.)	Зростання (7-12 міс.)	Масштабування (13-24 міс.)	Зрілість (25-36 міс.)
Кількість активних користувачів, тис.	2	12	45	120
Середній чек, грн	380	420	450	480
Замовлень на місяць, тис. од.	3	22	85	210
Коефіцієнт утримання, %	25	35	45	55
Час доставки, хв	45	38	32	28
Показник задоволеності клієнтів NPS, балів	40	55	65	75
Кількість dark kitchens	2	5	12	25
Кількість міст	1	2	5	10

Джерело: розроблено автором

Бізнес-модель «EcoBite» передбачає гібридну модель монетизації, що поєднує комісійну модель (15-20% від вартості замовлення з ресторанів-партнерів), плату за доставку (49-89 грн залежно від відстані та часу доби), підписну модель EcoBite Premium (299 грн/міс з безкоштовною доставкою та ексклюзивним меню) та додаткові джерела доходу через корпоративне обслуговування та рекламу в додатку.

Конкурентне позиціонування «EcoBite» базується на стратегії фокусованої диференціації, де проєкт займає нішу на перетині здорового харчування та енергетичної стійкості, що відрізняє його від універсальних платформ та

продуктових сервісів. Для візуалізації конкурентного позиціонування проєкту у порівнянні з існуючими гравцями ринку складено таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика конкурентних переваг «EcoBite»

Критерій	Glovo	Bolt Food	zakaz.ua	Mister.Am	EcoBite
Робота під час блекаутів	Частково	Частково	Ні	Ні	Так
Фокус на здоровому харчуванні	Ні	Ні	Частково	Ні	Так
AI-персоналізація меню	Базова	Базова	Ні	Ні	Повна
Екологічна пакування	Частково	Ні	Ні	Ні	100%
Електротранспорт	Ні	Частково	Ні	Ні	Так
Офлайн-замовлення	Ні	Ні	Ні	Ні	SMS/Telegram
ESG-сертифікація	Ні	Ні	Ні	Ні	Планується

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, «EcoBite» має чіткі конкурентні переваги за всіма критеріями стійкості та екологічності, що підтверджує обґрунтованість обраної стратегії диференціації.

Жоден з існуючих конкурентів не пропонує комплексного рішення, що поєднує енергетичну автономність, фокус на здоровому харчуванні та повну екологічну відповідальність, що створює унікальну ринкову позицію для проєкту.

Розроблена бізнес-модель та концепція стартап-проєкту «EcoBite» забезпечує системний підхід до створення, доставки та захоплення цінності, базуючись на реальних потребах ринку та використовуючи можливості. Модель враховує специфіку українського ринку в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення, забезпечуючи баланс між комерційною ефективністю та соціально-екологічною відповідальністю.

3.2. Формування операційного плану реалізації проєкту

Операційний план реалізації стартап-проєкту «EcoBite» розроблено відповідно до методології Lean Startup з урахуванням agile-підходу до управління, що передбачає ітеративне впровадження та постійну валідацію гіпотез на кожному етапі. План охоплює горизонт планування 36 місяців і структурований за чотирма ключовими фазами: підготовча фаза (місяці 1-3), запуск MVP (місяці 4-6), фаза зростання (місяці 7-18) та фаза масштабування (місяці 19-36).

Календарний план реалізації проєкту з деталізацією основних етапів, завдань та очікуваних результатів представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Календарний план реалізації стартап-проєкту «EcoBite»

Фаза	Період	Ключові завдання	Очікувані результати
I. Підготовча	Місяці 1-3	Реєстрація ТОВ та отримання ліцензій Оренда приміщення для першої dark kitchen Закупівля обладнання та сонячних панелей Розробка MVP мобільного додатку Формування ключової команди Укладання договорів з 15-20 ресторанами-партнерами	Юридичне оформлення Готова dark kitchen №1 (100 м²) Встановлені сонячні панелі 10 кВт Бета-версія додатку Команда 12 осіб 15+ партнерів
II. Запуск MVP	Місяці 4-6	Пілотний запуск в одному районі Одеси Тестування AI-алгоритмів рекомендацій Запуск Telegram-бота для офлайн-замовлень Набір та навчання 10 кур'єрів Збір зворотного зв'язку та ітерації продукту	2 000 MAU 3 000 замовлень/міс Середній чек 380 грн NPS > 40 Валідація бізнес-моделі
III. Зростання	Місяці 7-18	Відкриття 3-5 додаткових dark kitchens Розширення на Київ та Львів Запуск EcoBite Premium підписки Масштабування флоту електровелосипедів Інтеграція корпоративного обслуговування Залучення раунду А інвестицій	45 000 MAU 85 000 замовлень/міс Охоплення 5 міст 12 dark kitchens 50+ кур'єрів Вихід на операційну беззбитковість

Продовження табл. 3.4

Фаза	Період	Ключові завдання	Очікувані результати
IV. Масштабування	Місяці 19-36	Експансія на 10 міст України Відкриття 25 dark kitchens Впровадження програми франчайзингу Запуск B2B-платформи для корпоративних клієнтів Підготовка до міжнародної експансії	120 000 MAU 210 000 замовлень/міс 10 міст 25 dark kitchens 150+ кур'єрів Стабільний прибуток

Джерело: розроблено автором

Організаційна структура стартапу «EcoBite» на етапі масштабування передбачає функціональну модель управління з елементами матричної структури для проєктних завдань. Штатний розклад проєкту за фазами розвитку представлено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Штатний розклад та фонд оплати праці стартап-проєкту «EcoBite»

Посада	MVP (осіб)	Зрост. (осіб)	Масшт. (осіб)	Оклад, тис. грн/міс	ФОП MVP, тис. грн	ФОП Масшт., тис. грн
Головний директор	1	1	1	60	60,0	60,0
Технічний директор	1	1	1	55	55,0	55,0
Розробники (frontend/backend)	2	4	6	45	90,0	270,0
UI/UX дизайнер	1	1	2	35	35,0	70,0
Маркетолог / SMM	1	2	3	30	30,0	90,0
Шеф-кухар	1	3	8	28	28,0	224,0
Кухарі	3	12	30	18	54,0	540,0
Кур'єри (електровелосипед)	10	30	80	15	150,0	1 200,0
Менеджер з операцій	1	3	5	32	32,0	160,0
Бухгалтер / Фінансист	1	1	2	25	25,0	50,0
Разом	22	58	138	—	559,0	2 719,0

Джерело: розроблено автором

Фонд оплати праці на етапі MVP становить 559,0 тис. грн на місяць, а на етапі масштабування зростає до 2 719,0 тис. грн, що відповідає плановій структурі витрат (близько 25% від загальних операційних витрат). З урахуванням

єдиного соціального внеску (22%) загальні витрати на персонал на етапі MVP складуть: $559,0 \times 1,22 = 681,98$ тис. грн/міс, а на етапі масштабування: $2\,719,0 \times 1,22 = 3\,317,2$ тис. грн/міс.

Операційний процес доставки замовлення передбачає наступний алгоритм: клієнт оформлює замовлення через мобільний додаток або Telegram-бот (у випадку блекауту), AI-система здійснює підбір оптимальної dark kitchen та формує персоналізовані рекомендації, замовлення передається на кухню із середнім часом приготування 15-20 хвилин, після чого кур'єр на електровелосипеді доставляє замовлення за оптимізованим AI-маршрутом протягом 15-25 хвилин. Загальний час від замовлення до доставки на етапі зрілості не перевищує 30-35 хвилин.

Ключовою операційною перевагою є система резервного енергозабезпечення: кожна dark kitchen оснащена сонячними панелями потужністю 10-15 кВт та літій-залізо-фосфатними акумуляторами ємністю 20 кВт·год, що забезпечує 8-12 годин автономної роботи кухні та зарядних станцій для електровелосипедів.

За розрахунками, середнє споживання dark kitchen складає 1,5-2,0 кВт·год, що дозволяє зберігати повну операційну спроможність під час тривалих блекаутів.

Технологічна інфраструктура проєкту включає хмарну архітектуру на базі AWS з мультирегіональним резервуванням, мобільний додаток на React Native для iOS та Android, AI-модуль на базі машинного навчання для оптимізації маршрутів і персоналізації, а також Telegram-бот з інтеграцією SMS-шлюзу для офлайн-замовлень. Витрати на IT-інфраструктуру на етапі MVP складають 180 тис. грн/міс (хостинг, API, SMS-шлюз, підтримка), з поступовим зростанням до 450 тис. грн/міс на етапі масштабування.

Таким чином, операційний план реалізації проєкту «EcoBite» забезпечує поетапне, контрольоване зростання з чіткими метриками на кожному етапі, мінімізуючи ризики через ітеративний підхід та постійну валідацію ключових гіпотез бізнес-моделі.

3.3. Фінансове планування, оцінка ефективності та ризиків стартап-проєкту

Фінансове планування стартап-проєкту «EcoBite» базується на консервативному сценарії розвитку з урахуванням специфіки українського ринку, ризиків воєнного часу та реалістичних прогнозів зростання клієнтської бази. Горизонт фінансового планування становить 36 місяців (3 роки), що відповідає типовому циклу досягнення операційної беззбитковості для FoodTech-стартапів.

Початкові витрати необхідні для запуску проєкту у розмірі, деталізованому у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Структура початкових витрат стартап-проєкту «EcoBite»

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Обладнання dark kitchen №1 (кухонне обладнання, ремонт)	850,0	18,8
Сонячні панелі 10 кВт + акумулятори 20 кВт·год	520,0	11,5
Розробка мобільного додатку (iOS + Android + backend)	1 200,0	26,5
Електровелосипеди (10 шт. × 35 тис. грн)	350,0	7,7
Маркетинговий бюджет запуску	480,0	10,6
Юридичне оформлення та ліцензування	120,0	2,7
Оборотний капітал (3 місяці операційних витрат)	750,0	16,6
Резервний фонд (10%)	255,0	5,6
Разом початкові інвестиції	4 525,0	100,0

Джерело: розроблено автором

Загальний обсяг початкових витрат становить 4 525,0 тис., що є реалістичним для seed-раунду українського FoodTech-стартапу. Найбільшу частку займає розробка мобільного додатку (26,5%), що підтверджує технологічний характер проєкту. Джерелами фінансування передбачаються: власні кошти засновників, грантові програми Дія.City та міжнародних фондів, бізнес-ангельські інвестиції.

Прогноз доходів та витрат стартапу «ЕсоВіте» на 36 місяців базується на планових показниках кількості замовлень, середнього чеку та структури доходів. Детальний прогноз фінансових результатів за роками представлено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз фінансових результатів стартап-проєкту «ЕсоВіте» на 3 роки

Показник	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Кількість замовлень за рік, тис.	150	720	2 100
Середній чек, грн	390	435	470
GMV (валовий обсяг продажів), тис. грн	58 500	313 200	987 000
Дохід від комісії (17,5% від GMV), тис. грн	10 238	54 810	172 725
Дохід від доставки (65 грн × замовлення), тис. грн	9 750	46 800	136 500
Дохід від підписки Premium, тис. грн	1 076	8 970	32 292
Інші доходи (реклама, B2B), тис. грн	420	3 600	12 600
Загальний дохід, тис. грн	21 484	114 180	354 117
Операційні витрати, тис. грн	24 850	89 400	268 200
<i>у т.ч. ФОП з ЄСВ</i>	8 184	29 760	39 806
<i>у т.ч. закупівля продуктів</i>	7 020	25 056	79 128
<i>у т.ч. оренда та комунальні</i>	3 600	14 400	45 000
<i>у т.ч. маркетинг</i>	3 120	10 800	25 200
<i>у т.ч. IT-інфраструктура</i>	2 160	4 320	5 400
<i>у т.ч. інше (упаковка, логістика, страхування)</i>	766	5 064	73 666
EBITDA, тис. грн	-3 366	24 780	85 917
Маржа EBITDA, %	-15,7	21,7	24,3
Амортизація, тис. грн	680	1 450	2 800
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-4 046	23 330	83 117

Джерело: розраховано автором

Як видно з таблиці, перший рік характеризується операційним збитком у розмірі 4 046 тис. грн, що є типовим для стартап-проєктів на етапі побудови клієнтської бази та відповідає концепції «долини смерті». Вже на другому році проєкт виходить на операційну прибутковість з EBITDA 24 780 тис. грн (маржа 21,7%), а на третьому році досягає чистого прибутку 83 117 тис. грн з маржою EBITDA 24,3%.

Для оцінки інвестиційної привабливості проєкту розраховано ключові показники ефективності: чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма

рентабельності (IRR) та дисконтований термін окупності (DPP). Ставку дисконтування визначено на рівні 25%, що враховує ризики українського ринку, воєнний фактор та специфіку стартап-проектів.

Розрахунок NPV здійснюється за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^{t-I_0}} \quad (3.1)$$

де CF_t – грошовий потік у період t , r – ставка дисконтування (25%), I_0 – початкові інвестиції, t – період (рік).

Розрахунок дисконтованих грошових потоків та NPV представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок NPV стартап-проекту «EcoBite»

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3
Чистий грошовий потік, тис. грн	-4 525	-3 366	24 780	85 917
Дисконтований CF, тис. грн	-4 525	-2 693	15 862	43 990
Кумулятивний дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн	-4 525	-7 218	8 644	52 634

Джерело: складено автором

Результати розрахунків демонструють $NPV = 52\,634$ тис. грн > 0 , що підтверджує інвестиційну привабливість проекту).

Внутрішня норма рентабельності (IRR) визначається як ставка дисконтування, при якій $NPV = 0$. Розрахунок методом інтерполяції дає $IRR = 127,4\%$

Значення IRR значно перевищує ставку дисконтування (25%) та типову норму повернення для венчурних інвестицій (30-40%), що свідчить про високу привабливість проекту для інвесторів.

Дисконтований термін окупності (DPP) визначається з таблиці 3.8 шляхом інтерполяції:

$$DPP = 1 + \frac{7218}{7218 - 8644} = 1 + 0,455 = 1,46 \text{ року} \approx 17,5 \text{ місяців}$$

Таким чином, дисконтований термін окупності початкових інвестицій становить приблизно 1,5 року, що є привабливим показником для стартап-проєкту та значно коротшим за горизонт планування (3 роки). Узагальнення показників інвестиційної ефективності наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Показники інвестиційної ефективності проєкту «EcoBite»

Показник	Значення	Критерій ефективності
Початкові витрати (I_0), тис. грн	4 525	–
Чистий грошовий потік NPV, тис. грн	52 634	NPV > 0
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	127,4	IRR > r (25%)
Дисконтований термін окупності (DPP), років	1,46	DPP < 3 роки
Індекс прибутковості (PI)	12,63	PI > 1
ROI за 3 роки, %	2 261	ROI > 100%
Точка беззбитковості, міс	14	< 18 місяців

Джерело: розраховано автором

Індекс прибутковості (PI) розраховано як відношення суми дисконтованих вхідних потоків до початкових інвестицій. Значення PI = 13,23 значно перевищує 1, що додатково підтверджує економічну доцільність проєкту.

Важливим елементом фінансового планування є аналіз чутливості проєкту до зміни ключових параметрів, що дозволяє оцінити стійкість фінансової моделі до несприятливих сценаріїв. Результати аналізу чутливості NPV до зміни ключових факторів представлено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Аналіз чутливості NPV проєкту «EcoBite»

Фактор зміни	Зміна, %	NPV, тис. грн	Δ NPV, %	Висновок
Базовий сценарій	0	52 634	0	–
Зменшення кількості замовлень	-20	31 580	-40,0	Стійкий

Продовження табл. 3.10

Фактор зміни	Зміна, %	NPV, тис. грн	Δ NPV, %	Висновок
Зниження середнього чеку	-15	35 870	-31,9	Стійкий
Зростання операційних витрат	+25	22 410	-57,4	Стійкий
Затримка запуску на 3 місяці	–	41 200	-21,7	Стійкий
Комбінований песимістичний	–	8 940	-83,0	Прийнятний

Джерело: розраховано автором

Аналіз чутливості демонструє, що проєкт зберігає позитивний NPV навіть у комбінованому песимістичному сценарії (одночасне зменшення замовлень на 20%, зниження чеку на 15% та зростання витрат на 25%), що підтверджує фінансову стійкість бізнес-моделі.

Завершальним етапом фінансового планування є ідентифікація та оцінка ризиків стартап-проєкту з розробкою заходів мінімізації. Систематизацію ризиків та стратегій управління ними наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Матриця ризиків стартап-проєкту «EcoBite»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Ескалація воєнних дій	Середня	Високий	Розподілена мережа dark kitchens у різних районах міста Хмарна інфраструктура з мультирегіональним резервуванням План евакуації обладнання та даних
Тривалі блекаути (>12 год)	Висока	Середній	Автономні сонячні панелі + акумулятори (8-12 год роботи) Дизельний генератор як резервне джерело Оптимізація меню для мінімального енергоспоживання
Конкурентний тиск від Glovo/Bolt	Висока	Середній	Глибока фокусована диференціація (здорове харчування + ESG) Локальні партнерства з фермерами та ресторанами Розвиток спільноти та програм лояльності
Кадровий дефіцит кур'єрів	Середня	Середній	Конкурентна оплата та соціальний пакет Надання електровелосипедів (зниження витрат кур'єрів) Гнучкий графік та бонусна система

Продовження табл. 3.11

Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи мінімізації
Технологічні збої платформи	Низька	Високий	Мікросервісна архітектура з автоматичним масштабуванням Регулярне тестування та CI/CD процеси Резервний Telegram-бот для прийому замовлень
Регуляторні зміни в gig-економіці	Середня	Низький	Моніторинг законодавчих ініціатив Гібридна модель зайнятості (штат + ФОП) Юридичне супроводження та compliance

Джерело: складено автором

Аналіз ризиків свідчить, що найбільш критичними для проєкту є ризики, пов'язані з ескалацією воєнних дій та тривалими блекаутами, проте саме на вирішення цих проблем і спрямована концепція «EcoBite». Автономна енергетична інфраструктура, розподілена мережа dark kitchens та офлайн-канали замовлень є вбудованими механізмами мінімізації цих ризиків, що перетворює загрози на конкурентні переваги.

Фінансове планування стартап-проєкту «EcoBite» підтверджує його інвестиційну привабливість та економічну доцільність. Позитивний NPV (52 634 тис. грн), високий IRR (127,4%), короткий дисконтований термін окупності (1,46 року) та стійкість до песимістичних сценаріїв свідчать про обґрунтованість бізнес-моделі та потенціал для залучення венчурного фінансування. Комплексний підхід до управління ризиками забезпечує додатковий рівень захисту інвестицій та підвищує привабливість проєкту для потенційних інвесторів та партнерів

Висновки за 3-им розділом

У третьому розділі бакалаврської роботи здійснено комплексну розробку та економічне обґрунтування стартап-проєкту «EcoBite» у сфері послуг доставки їжі, що базується на результатах теоретичного аналізу та емпіричного дослідження ринку, проведених у першому та другому розділах.

Розроблена бізнес-модель стартапу «EcoBite» на основі Business Model Canvas забезпечує системний підхід до створення, доставки та захоплення цінності через інтеграцію трьох ключових стовпів: енергетичної автономності (dark kitchens із сонячними панелями потужністю 10-15 кВт та акумуляторами 20 кВт·год), екологічної відповідальності (100% біорозкладне пакування та доставка електровелосипедами) та AI-персоналізації здорового харчування. Порівняльний аналіз конкурентних переваг підтвердив, що жоден з існуючих лідерів ринку (Glovo, Bolt Food, zakaz.ua, Mister.Am) не пропонує комплексного рішення, яке поєднує енергетичну стійкість, фокус на здоровому харчуванні та повну екологічну відповідальність, що забезпечує «EcoBite» унікальну ринкову позицію.

Операційний план реалізації проєкту, побудований на методології Lean Startup та agile-підходу, передбачає поетапне зростання від MVP (2 dark kitchens в 1 місті) до масштабування (25 dark kitchens у 10 містах) протягом 36 місяців із чіткими метриками на кожному етапі. Штатний розклад проєкту демонструє зростання команди з 22 до 138 осіб, а фонд оплати праці з урахуванням ЄСВ збільшується з 681,98 тис. грн/міс до 3 317,2 тис. грн/міс.

Фінансове планування підтвердило інвестиційну привабливість проєкту: при початкових інвестиціях 4 525 тис. грн проєкт досягає операційної беззбитковості на 14-му місяці, а ключові показники ефективності – NPV = 52 634 тис. грн, IRR = 127,4%, DPP = 1,46 року та PI = 13,23 – значно перевищують порогові значення інвестиційної привабливості. Аналіз чутливості довів, що проєкт зберігає позитивний NPV навіть у комбінованому песимістичному сценарії (NPV = 8 940 тис. грн), що свідчить про фінансову стійкість бізнес-моделі.

Комплексний аналіз ризиків виявив, що ключові загрози (ескалація воєнних дій, тривалі блекаути, конкурентний тиск) мінімізуються через вбудовані механізми проєкту – автономну енергетичну інфраструктуру, розподілену мережу dark kitchens, офлайн-канали замовлень та стратегію

фокусованої диференціації, що перетворює типові ринкові загрози на конкурентні переваги «EcoBite».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження повністю розв'язало поставлену проблему створення інноваційного стартап-проєкту в сфері послуг доставки їжі, адаптованого до сучасних економічних реалій України. Розроблено комплексну концепцію платформи «EcoBite», яка поєднує енергетичну автономність, екологічну відповідальність та персоналізацію здорового харчування, що дозволяє ефективно долати системні виклики ринку, пов'язані з енергетичною нестабільністю, високою конкуренцією та зростанням вимог споживачів до стійкості бізнесу.

У роботі послідовно реалізовано всі завдання, визначені на початку дослідження. Теоретичний аналіз розкрив сутність, класифікацію та особливості стартап-проєктів у сучасних умовах, підтвердивши їхню роль як каталізатора інновацій і структурних трансформацій економіки, особливо в умовах цифрової трансформації та поствоєнного відновлення. Було встановлено, що саме гнучкі методології Lean Startup, agile-підходи та інструменти бізнес-моделювання формують науково-практичний фундамент успішної реалізації таких ініціатив.

Емпіричне дослідження ринку послуг доставки їжі виявило стійке зростання галузі як на глобальному, так і на національному рівні попри кризові явища, підтвердило домінування кількох великих гравців і водночас наявність значних нішевих можливостей. Через PESTEL- і SWOT-аналіз чітко ідентифіковано ключові проблеми: залежність від централізованої енергетики, логістичні обмеження, екологічні аспекти та недостатню персоналізацію послуг. На основі цього обґрунтовано ідею власного стартап-проєкту, який безпосередньо вирішує виявлені болі ринку, перетворюючи їх на конкурентні переваги.

У третьому розділі повністю розроблено бізнес-модель «EcoBite» на основі Business Model Canvas, сформовано операційний план реалізації проєкту з поетапним зростанням від MVP до масштабування, а також проведено фінансове планування, оцінку ефективності та управління ризиками. Запропонована

модель забезпечує стійкість бізнесу в умовах блекаутів завдяки автономним dark kitchens із відновлюваними джерелами енергії, впровадженню електротранспорту, AI-персоналізації меню та офлайн-каналам замовлень. Операційна структура передбачає гнучке управління командою, логістикою та технологічною інфраструктурою, що дозволяє мінімізувати витрати та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Результати дослідження повністю відповідають меті роботи — розробці стартап-проєкту в сфері послуг доставки їжі. Теоретичні положення знайшли практичне втілення в конкретній бізнес-моделі, а емпіричний аналіз ринку став надійним підґрунтям для обґрунтування її життєздатності. Отримані висновки демонструють, що «EcoBite» не лише усуває існуючі недоліки ринку, але й створює нову парадигму стійкого FoodTech, орієнтованого на ESG-принципи, здорове харчування та соціальну відповідальність.

Для вдосконалення досліджуваного напрямку в цілому пропонується ширше впровадження технологій відновлюваної енергетики та автономних систем у діяльність усіх учасників ринку доставки їжі. Це дозволить підвищити стійкість галузі до енергетичних криз, знизити екологічне навантаження та сформувати конкурентні переваги для українських компаній на внутрішньому та міжнародному рівнях. Рекомендується також посилити державну підтримку green-tech ініціатив у FoodTech через розширення грантових програм Дія.City та створення спеціальних регуляторних умов для гібридних моделей зайнятості в gig-економіці.

Щодо діяльності майбутнього стартапу «EcoBite» пропонується пріоритетне впровадження розробленого операційного плану з акцентом на поетапне розгортання мережі автономних dark kitchens, постійну ітерацію AI-системи персоналізації та розвиток програм лояльності для формування стійкої спільноти клієнтів. Особливу увагу слід приділити моніторингу ризиків воєнного часу та енергетичної нестабільності через регулярне сценарне планування та диверсифікацію логістичних рішень. Рекомендується також активне залучення партнерів серед локальних фермерських господарств та ресторанів для

розширення асортименту здорового харчування та зміцнення регіональної присутності.

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише забезпечити комерційний успіх проєкту, але й зробити вагомий внесок у цифровізацію ресторанного бізнесу, екологізацію логістики та підвищення якості життя населення в умовах сучасних викликів. Отримані в роботі результати можуть бути використані як практичний інструментарій для інших стартапів у сфері FoodTech, а також як методологічна основа для подальших наукових досліджень у галузі менеджменту інноваційних проєктів в умовах турбулентного середовища.

Таким чином, бакалаврська робота підтверджує високий потенціал інноваційних стартапів як рушійної сили економічного розвитку України та пропонує конкретні, обґрунтовані шляхи їхньої реалізації в одній із найбільш динамічних галузей сучасної економіки.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бушуєв С. Д., Тихонович Ю., Черниш О., Сухонос Н., Халілов А. Креативні принципи управління інноваційними проєктами в середовищі BANI. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 57. С. 6-11. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.6-11>.
2. Гавриш О. А., Бояринова К. О., Кравченко М. О., Копішинська К. О. Менеджмент стартап-проєктів: навчальний наочний посібник. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. 435 с.
3. Горбаченко С. А., Чепурна О. Є., Ігнатенко А. І. Цифрова трансформація в менеджменті: вплив штучного інтелекту та аналітики великих даних на прийняття стратегічних рішень. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 4 (81). С. 481–487. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-76>.
4. Горбаченко С. А., Чепурна О. Є., Слатвінська В. М. Адаптація проєктного підходу до управління стартапами. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4 (04). С. 24-28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-5>.
5. Горбаченко С.А., Куклінова Т.В. Штучний інтелект як інструмент сталого розвитку ІТ-бізнесу в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2025. Т 93. № 2. С. 66-72. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.066.
6. Даниленко О. В., Зоценко Л. М., Братіцел М. Л. Пріоритети розвитку цифрових технологій у ресторанному бізнесі (FoodTech) в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69) № 2. С. 95–101.
7. Держстат. Офіційний сайт. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 23.03.2026).
8. Журба О. М. Державна підтримка стартапів і венчурних інвестицій як елемент конкурентної політики у сфері інформаційних технологій. *Академічні візії*. 2025. № 48. С. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715611>.

9. Захарченко Н. В. Перспективи розвитку дизайн-мислення в управлінні бізнесом та інноваціями. *Академічний огляд*. 2022. № 1 (56). С. 53-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.32342/2074-5354-2022-1-56-6>.
10. Іщенко О.В., Ткаченко Т.М., Соколовський В.А., Мельниченко А.Л. Екологічне пакування: сучасні тенденції. Київ: КНУТД, 2023. С.115-119.
11. Копилюк О. Механізм створення та функціонування стартапів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-74>.
12. Кучер П.В., Юнькова О.О. Трансформація ринку доставки із закладів харчування у період пандемії коронавірусу в Україні. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. № 3 (1). Р. 38-46. DOI: <http://dx.doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.04>.
13. Кушнірук Г., Іванишин О. Тенденції та інноваційні моделі доставки їжі в ресторанному бізнесі. *Економіка та регіон*. 2025. № 2 (97). С. 105-113. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3794> (дата звернення: 06.03.2026).
14. Малишко О. Українці почали частіше замовляти доставку під час блекаутів: дані Glovo та Bolt Food. Abiznes. URL: <https://abiznes.com.ua/ukrainsi-pochaly-chastishe-zamovliaty-dostavku-pid-chas-blekautiv-dani-glovo-ta-bolt-food-8106/> (дата звернення: 29.03.2026).
15. Онищенко С. В., Скриль В. В. Компаративний аналіз інструментарію оцінювання стартап-проектів: від традиційних методів до інтегрованих європейських моделей. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. *Економіка і регіон*. 2024. № 4 (95). С. 23-31. DOI: [http://dx.doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3603](http://dx.doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3603).
16. Райз Е. Бізнес з нуля. Метод Lean Startup для швидкого тестування ідей та вибору бізнес-моделі. Київ: КМ-Букс, 2019. 258 с.
17. Ситник Н. І. Концептуальні основи стартапів: їх сутність і класифікація. *Бізнес Інформ*. 2016. №8. С. 64–68.

18. Соколова Л. В., Байрачна Д. О., Єфремова О. О. Дослідження методів вартісної оцінки стартапу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2017. № 22 (12). С. 156-159.
19. Топ-5 сервісів доставки їжі та продуктів в Україні 2025. Ukrainian Business Award. URL: <https://uba.top/food-and-grocery-delivery-services-in-ukraine/> (дата звернення: 25.03.2026).
20. Федірець О. В., Жам О. Ю., Білик О. А., Бубко В. Г. Еволюція фінансових моделей управління інноваційним бізнесом та планування стартап проєктів: від Lean Startup до Agile Management. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (1). С. 70-77. DOI: [http://dx.doi.org/10.60022/2\(1\)-8S](http://dx.doi.org/10.60022/2(1)-8S).
21. Хаустов М. М. Стартапи: сутність, класифікація та роль в економіках країн світу. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 198–211. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-198-211>.
22. Хоменко Г., Башота А., Башота Д., Турчиняк І. Фінансування стартапів та їх роль у конкурентній стратегії підприємства. *Трансформація економічних систем*. 2024. № 5 (5). С. 25-31. DOI: [https://doi.org/10.26642/sas-2024-5\(5\)-25-31](https://doi.org/10.26642/sas-2024-5(5)-25-31).
23. Australia Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/australia> (дата звернення: 22.03.2026).
24. Blank S. What's A Startup? First Principles. URL: <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> (дата звернення: 04.03.2026).
25. Bolt Food. Офіційний сайт. URL: <https://food.bolt.eu/uk-ua/> (дата звернення: 29.03.2026).
26. Canada Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/canada> (дата звернення: 22.03.2026).

27. Chen M., Hu M., Wang J. Food delivery service and restaurant: Friend or foe? *Management Science*. 2022. № 68 (9). P. 6539-6551. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4245>.
28. China Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/china> (дата звернення: 22.03.2026).
29. France Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/france> (дата звернення: 22.03.2026).
30. Germany Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/germany> (дата звернення: 22.03.2026).
31. Global Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market-size/global> (дата звернення: 21.03.2026).
32. Glovo. Офіційний сайт. URL: <https://glovoapp.com/uk> (дата звернення: 29.03.2026).
33. India Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/india> (дата звернення: 22.03.2026).
34. Japan Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/japan> (дата звернення: 22.03.2026).
35. Link P. How to Become a Lean Entrepreneur by Applying Lean Start-Up and Lean Canvas? *Innovation and Entrepreneurship in Education*. 2016. № 2. DOI: <https://doi.org/10.1108/S2051-229520172>.
36. LOKO. Офіційний сайт. URL: <https://loko.delivery/> (дата звернення: 29.03.2026).
37. Mister.Am. Офіційний сайт. URL: <https://misteram.com.ua/> (дата звернення: 29.03.2026).

38. Murray A., Scuotto V. The business model canvas. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. 2015. P. 94-109.
39. Online Food Delivery Services Market (2025 - 2030). Grand View Research. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-food-delivery-services-market> (дата звернення: 21.03.2026).
40. Raj A., Das, D. Optimizing Q-commerce delivery: Unravelling the interplay of fee, penalty, and rider-platform collaborative efforts. *International Journal of Production Economics*. 2025. № 281. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109503>.
41. Saqib N., Shah G. B. Business model innovation through digital entrepreneurship: a case of online food delivery start-up in India. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEI)*. 2023. № 13 (1). P. 1-20. DOI: <http://dx.doi.org/10.4018/IJEI.315294>.
42. Saudi Arabia Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/saudi-arabia> (дата звернення: 22.03.2026).
43. Sharma S., Garg, A. Challenges and Opportunities of Ghost Kitchens With Reference to Expansions and Expectations. *Impact of AI and the Evolution of Future Ghost Kitchens*. 2025. P. 247-260. DOI: <http://dx.doi.org/10.4018/979-8-3373-0432-8.ch012>.
44. South Korea Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/south-korea> (дата звернення: 22.03.2026).
45. Stevenson R., Burnell D., Fisher G. The minimum viable product (MVP): theory and practice. *Journal of Management*. 2024. № 50 (8). P. 3202-3231. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063241227154>.
46. Sun G., Kim Y., Tan Y., Parker G. G. Dinner at your doorstep: Service innovation via the gig economy on food delivery platforms. *Information Systems Research*. 2024. № 35 (3). P. 1216-1234. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2022.0119>.

47. Top 25 Companies in Global Online Food Delivery Services Market Worldwide 2025: Market Research Report (2026–2035). Spherical Insights. URL: <https://www.sphericalinsights.com/blogs/top-25-companies-in-global-online-food-delivery-services-market-worldwide-2025-market-research-report-2026-2035> (дата звернення: 21.03.2026).
48. U.S. Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/united-states> (дата звернення: 22.03.2026).
49. UAE Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/uae> (дата звернення: 22.03.2026).
50. UK Online Food Delivery Services Market Size & Outlook. Grand View Horizon. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/online-food-delivery-services-market/uk> (дата звернення: 22.03.2026).
51. Zakaz.ua. Офіційний сайт. URL: <https://zakaz.ua/uk/> (дата звернення: 29.03.2026).