DOI: 10.35774/SF2026.03.112
УДК 338.488.2:640.43:005.1

Надія КЛИМ
кандидат економічних наук, доцент, Національний лісотехнічний університет України, Україна, Львів, Klym.nadya@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4949-6644
Світлана ШУЛЬЦ
доктор економічних наук, професор, ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України", Україна, Львів, swetshul@i.ua
ORCID ID: 0000-0002-5603-5603
Світлана ЖУКЕВИЧ
доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, Тернопіль, sveta_zyke@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-6088-6232

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КЕЙТЕРИНГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Вступ. *Сучасний розвиток кейтерингових підприємств України супроводжується трансформацією організаційно-технологічних засад їхньої діяльності, розширенням спектра послуг, ускладненням логістичних процесів та активізацією цифрових каналів взаємодії із замовниками. У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного дослідження бізнес-моделей кейтерингових підприємств з урахуванням виробничих, сервісних, логістичних і безпекових характеристик.*

Мета *– визначити особливості організаційно-технологічної трансформації кейтерингових підприємств України та здійснити порівняльний аналіз їхніх бізнес-моделей на основі відкритих офіційних джерел.*

Результати*. Основні наукові результати полягають у виявленні тенденції до диверсифікації й інтеграції кейтерингових послуг, систематизації їхніх основних форматів і виокремленні чотирьох типів бізнес-моделей: продуктово-логістичної, сервісно-віїзної, технологічно інтегрованої та інтегрованої event-моделі.*

За результатами контент-аналізу десяти українських операторів розраховано індекс публічно підтвердженої диверсифікації, середнє значення якого становить 90,83%, а також розроблено методику оцінювання публічної зрілості бізнес-моделі за 25 критеріями у п'яти функціональних блоках. Запропоновано організаційно-технологічну модель кейтерингового підприємства та адаптовано Business Model Canvas шляхом урахування виробничих, логістичних, сервісних і безпекових характеристик. Теоретичне значення полягає в адаптації Business Model Canvas до специфіки кейтерингової діяльності шляхом доповнення її технологічними, логістичними та безпековими характеристиками. Практичне значення результатів полягає у можливості їхнього використання для діагностики, порівняння та вдосконалення бізнес-моделей кейтерингових підприємств.

© Надія Михайлівна Клим, Світлана Леонідівна Шульц, Світлана Миколаївна Жукевич, 2026

***Висновки**. Сучасне кейтерингове підприємство доцільно розглядати як інтегровану сервісно-виробничу систему, ефективність якої визначається узгодженістю виробничих, логістичних, сервісних і управлінських процесів.*

***Ключові слова:** кейтеринг, бізнес-модель, Business Model Canvas, організаційно-технологічна трансформація, foodbox, event-кейтеринг, ресторанний бізнес, логістика, цифровізація, харчова безпечність.*

Табл.: 6, рис.: 6, форм.: 2, бібл.: 19.

Nadiia KLYM
Ph. D. (Economics), Assoc. Prof., Ukrainian National Forestry University, Lviv, Ukraine, Klym.nadya@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-4949-6644

Svitlana SHULTS
Dr. Sc. (Economics), Prof., M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Lviv, Ukraine, swetshul@i.ua
ORCID ID: 0000-0002-5603-5603

Svitlana ZHUKEVYCH
Dr. Sc. (Economics), Prof., West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine, sveta_zyke@ukr.net
ORCID ID: 0000-0002-6088-6232

ORGANIZATIONAL AND TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF CATERING ENTERPRISES IN UKRAINE UNDER CURRENT CONDITIONS

***Introduction.** The development of catering enterprises in Ukraine is accompanied by organizational and technological transformation, diversification of services, increasing logistics complexity, and expanding digital interaction with customers. This necessitates a comprehensive analysis of catering business models considering production, service, logistics, and food safety characteristics.*

***The purpose** of the article is to identify the features of organizational and technological transformation of Ukrainian catering enterprises and compare their business models based on open official sources.*

***Results**. The main scientific results include identifying trends toward service diversification and integration, systematizing key catering formats, and distinguishing four business models: product-logistics, on-site service, technologically integrated, and integrated event models. The Publicly Confirmed Diversification Index was calculated, with an average value of 90.83%, and a methodology for assessing business model public maturity was developed based on 25 criteria grouped into five functional blocks. An organizational and technological model was proposed, and the Business Model Canvas was adapted by incorporating production, logistics, service, and food safety characteristics. The theoretical significance lies in adapting the Business Model Canvas to catering specifics. The practical significance consists in its application for diagnosing, comparing, and improving catering business models.*

***Conclusions**. Modern catering enterprises should be viewed as integrated service-production systems requiring coordinated production, logistics, service, and management processes.*

Keywords: *catering, business model, Business Model Canvas, organizational and technological transformation, food box, event catering, restaurant business, logistics, digitalization, food safety.*

JEL Classification: L83, L21, M13, M15.

Постановка проблеми. Кейтеринг в Україні протягом останніх років істотно розширив межі традиційного виїзного ресторанного обслуговування. Поряд із банкетами та фуршетами сучасна пропозиція охоплює foodbox, корпоративне харчування, доставку, coffee break, BBQ, мобільні бари, оренду обладнання, декорування та комплексну організацію подій. Такі зміни фіксуються у дослідженнях розвитку кейтерингових послуг в Україні.

Трансформація стосується не лише переліку послуг, а й способу формування ресторанного продукту. Виробництво, пакування, транспортування та окремі технологічні операції можуть бути територіально розділені, що посилює значення логістики та сервісної координації.

Це зумовлює необхідність аналізувати кейтерингове підприємство як систему створення, доставки й отримання цінності. Для цього доцільним є Business Model Canvas, який охоплює клієнтські сегменти, ціннісну пропозицію, канали, взаємовідносини з клієнтами, доходи, ресурси, діяльність, партнерів і витрати. Практичне застосування BMC у кейтерингу подано у працях N. Hikmah та T. Enesya, B. Sulistyo, M. Pulungan. Водночас BMC потребує доповнення характеристиками виробництва, логістики та харчової безпечності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку кейтерингу в Україні, аналіз його організаційних форм, тенденції розвитку та особливості обслуговування подано у працях українських науковців [1–4]. Н. Прилепа та О. Миколюк розглядають кейтеринг як інноваційну форму ресторанного бізнесу [1]. Г. Тарасюк і А. Чагайда досліджують тенденції розвитку кейтерингу в умовах інноваційних змін індустрії харчування [2], а Г. Тарасюк, А. Чагайда та О. Тищенко – сучасний стан і перспективи розвитку event-кейтерингу [3–7]. Сучасні дослідження також акцентують увагу на інноваційних підходах до організації кейтерингових послуг та впливі цифровізації на розвиток ресторанного бізнесу з кейтеринговим обслуговуванням [4; 8].

Безпосередньо бізнес-моделі кейтерингових підприємств досліджують N. Hikmah [6] та T. Enesya, B. Sulistyo, M. Pulungan [7], застосовуючи Business Model Canvas у поєднанні з іншими аналітичними інструментами.

Методологічно важливою є праця J. Ruiz-Ramirez, D. Reyes-Cancino та C. Arenas-Castro [9], у якій Business Model Canvas розглядають як аналітичний інструмент оцінювання вже функціонуючих підприємств. Такий підхід є релевантним для цього дослідження, оскільки його предметом є порівняльний аналіз діючих операторів кейтерингового ринку.

Водночас у науковій літературі недостатньо висвітлено порівняльний аналіз конкретних кейтерингових операторів за єдиною системою критеріїв, яка одночасно охоплювала б ціннісну пропозицію, формати послуг, логістику, сервіс та цифрові канали.

Метою статті є визначення особливостей організаційно-технологічної трансформації кейтерингових підприємств України та порівняльний аналіз їхніх бізнес-моделей на основі відкритих офіційних джерел.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методичну основу дослідження

становить Business Model Canvas А. Остервальдера та І. Піньє [5]. Відповідно до цієї концепції бізнес-модель характеризує спосіб створення, доставки та отримання цінності й охоплює дев'ять взаємопов'язаних блоків [5]. Для аналізу вже функціонуючих підприємств використано також підхід Ruiz-Ramirez, Reyes-Cancino та Arenas-Castro, які розглядають блоки BMC як категорії для аналітичного дослідження підприємств [9].

З огляду на специфіку кейтерингу, BMC поєднано з аналізом формату послуги, виробництва, логістики, сервісу та харчової безпечності.

Емпіричною базою стали офіційні вебресурси десяти кейтерингових операторів: VIP Catering, DZYGA Catering, Marevo, Catering Lviv, Art Catering, Chef Catering, Essen, Dnipro Catering, Crystal Catering Service та SA Catering. Вибір підприємств не трактується як рейтинг найбільших компаній України. Його сформовано за критеріями різноманітності бізнес-моделей і наявності достатньої відкритої інформації для порівняння.

Застосовано метод контент-аналізу. Фіксувалися лише характеристики, які підприємство безпосередньо подає у відкритих офіційних матеріалах. Відсутність певної ознаки на сайті означає "не виявлено публічного підтвердження", а не фактичну відсутність відповідної послуги.

Формалізація публічно доступної інформації у вигляді системи індикаторів має аналогії з підходами до оцінювання прозорості, зокрема з Foundation Model Transparency Index [10]. У цій статті зазначений підхід використано лише як методологічну аналогію; система індикаторів сформована авторами відповідно до специфіки кейтерингу.

Традиційний кейтеринг передбачає організацію харчування поза межами стаціонарного закладу ресторанного господарства з переміщенням до місця проведення заходу продукції, персоналу, обладнання та інших необхідних ресурсів. На сучасному етапі така модель доповнюється стандартизованими форматами доставки та продуктовими рішеннями.

Зміна структури пропозиції дає підстави розглядати кейтерингове підприємство не лише як постачальника харчової продукції, а як суб'єкта, що формує комплексну споживчу цінність. У foodbox така цінність складається з готової продукції, порціонування, оформлення, пакування та доставки. В event-кейтерингу до неї додаються персонал, обладнання, сервірування, декор та організаційний супровід.

На відкритих вебресурсах досліджуваних підприємств простежується поєднання кількох форматів діяльності. Наприклад, VIP Catering поєднує Food Box із BBQ, барним кейтерингом, гастрономічними анімаціями та декоруванням [11], тоді як DZYGA одночасно презентує foodbox, фуршети, банкети, BBQ, корпоративний і весільний кейтеринг та комплексну організацію подій [11; 12]. У Art Catering foodbox виокремлений як напрям діяльності поряд із кейтерингом, коктейль-баром, candy bar та орендою посуду [11].

Таким чином, уже на рівні відкритих комерційних пропозицій можна простежити поєднання кількох форматів і функцій в межах однієї бізнес-моделі. Для систематизації результатів сформовано матрицю за дванадцятьма ознаками.

Результати табл. 1 демонструють значну широту публічно поданої пропозиції більшості досліджуваних операторів. Найвище значення ІППД має VIP Catering – 12 із 12 ознак (100,00%); сім операторів – Catering Lviv, DZYGA Catering, Marevo, Chef Catering, Dnipro Catering, Crystal Catering та SA Catering – підтверджують 11 із 12 ознак (91,67%); Art Catering та Essen – 10 із 12 ознак (83,33%).

Таблиця 1

Порівняння бізнес-моделей кейтерингових операторів України (станом на 18.08.2026)*

Підприємство	Foodbox	Корпоративний	Весільний	BBQ/ outdoor	Доставка	Coffee break	Персонал	Обладнання	Декор	Event management	Онлайн-замовлення	HACCP / ISO 22000
VIP Catering	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Catering Lviv	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	–
DZYGA Catering	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	–
Marevo	+	+	+	+	+	–	+	+	+	+	+	+
Chef Catering	+	+	+	–	+	+	+	+	+	+	+	+
Dnipro Catering	–	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Crystal Catering	+	+	+	+	+	+	+	+	–	+	+	+
SA Catering	+	+	+	+	+	–	+	+	+	+	+	+
Art Catering	+	+	+	-	+	–	+	+	+	+	+	+
Essen	+	+	+	+	+	+	+	+	–	+	+	–

Примітка: "+" – ознака підтверджена відкритою інформацією з офіційного ресурсу підприємства; "–" – у межах проведеного контент-аналізу не виявлено достатнього публічного підтвердження. Для ознаки "Публічне підтвердження HACCP/ISO 22000" зараховувалася лише інформація про прямо заявлену систему HACCP, сертифікацію ISO 22000 або відповідний документ. Табл. 1 не є рейтингом якості або економічної ефективності підприємств.

*Складено на основі [11].

Таблиця 2

Основні формати кейтерингу*

Формат	Характеристика	Типова організаційно-економічна характеристика
Фуршет	малі порції, канапе, finger food	значна кількість гостей за раціональної організації сервісу
Банкет	повноцінне меню з обслуговуванням	вища трудомісткість через повний цикл обслуговування
Кава-брейк	напої, випічка, легкі закуски	стандартизація наборів, придатність для корпоративних та ділових заходів
BBQ/пікнік	приготування або доготування на локації	підвищена роль мобільного обладнання та сезонного фактора
Корпоративне харчування	регулярне постачання обідів	потенціал повторюваних замовлень
Food box	стандартизований набір страв	масштабування через попередню комплектацію та доставку
Барний/ коктейльний	напої + сервіс барменів	додаткова сервісна складова
Весільний	комплексна організація	висока потреба в персоналізації та координації
Тематичний	меню та оформлення відповідно до концепції	додаткові витрати та цінність, пов'язані з кастомізацією

*Складено на основі [1; 4; 11].

Поширення foodbox є одним із найбільш очевидних проявів організаційно-технологічної трансформації. У цьому форматі виробництво, оформлення та пакування значною мірою стандартизуються, а частина сервісної складової переноситься з локації на етап підготовки замовлення (табл. 2).

Marevo поєднує Food Box із власною доставкою [14; 19]. VIP Catering позиціонує Food Box як окремий формат доставки [11]. DZYGA публікує ціну та масу боксів, зокрема Meat Fusion – 1918 грн за 800 г, Citrus Party – 2126 грн за 1100 г, Tartare Box – 2056 грн за 525 г [12]. Art Catering представляє Hit Box за ціною 1100 грн, Tokio Chick – 1499 грн та Asian Pork Box – 1799 грн [13].

Ці дані дають підстави розглядати foodbox як стандартизований кейтерінговий продукт, але не дають змогу оцінювати його собівартість чи рентабельність (табл. 3).

Без урахування виходу продукції, кількості порцій та складу наборів пряме порівняння цін є некоректним. Наведені дані характеризують формат комерційної пропозиції, а не цінову конкурентоспроможність підприємств.

Особливістю кейтерингового асортименту є залежність між характеристиками страви та умовами її транспортування, зберігання і споживання. У foodbox перевагу мають порційні продукти, здатні зберігати визначені споживчі властивості під час доставки. На сайті Marevo наявні, зокрема, канапе, тапаси, міні-бургери, смороброди, брускети, м'ясні та гарячі закуски [14]. У BBQ-кейтерингу частина технологічних і сервісних операцій може здійснюватися безпосередньо на локації.

Кейтерингова діяльність пов'язана з додатковими ризиками забезпечення харчової безпечності через просторовий розрив між місцем виробництва та місцем споживання. Продукція проходить додаткові етапи пакування, транспортування, тимчасового зберігання та фінального сервірування.

Закон України "Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів" встановлює загальні вимоги до операторів ринку [15]. Важливим є також Закон України "Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів" [16].

На міжнародному рівні базовим документом залишається Codex Alimentarius CXC 1-1969, у якому принципи HACCP інтегровані в систему управління харчовою безпечністю [17]. ISO 22000:2018 є стандартом системи управління безпечністю харчових продуктів [18] і не є синонімом HACCP. Публічне підтвердження сертифікації не може встановлюватися без відповідної інформації підприємства.

Цифровий компонент сучасного кейтерингу охоплює каталог продукції, ціни,

Таблиця 3

Приклади стандартизованих foodbox-пропозицій*

Підприємство	Продукт	Ціна, грн	Маса	Відкрита характеристика
DZYGA	Meat Fusion	1918	800 г	готовий кейтеринг-бокс
DZYGA	Citrus Party	2126	1100 г	готовий кейтеринг-бокс
DZYGA	Tartare Box	2056	525 г	готовий кейтеринг-бокс
Art Catering	Hit Box	1100	–	готовий набір закусок
Art Catering	Tokio Chick	1499	–	готовий набір
Art Catering	Asian Pork Box	1799	–	готовий набір
Marevo	Бокс мікс ковбасок гриль	1100	–	готовий набір
Marevo	Бокс гриль мікс №1	1300	–	готовий набір

* Складено на основі [12–14].

онлайн-замовлення, умови доставки та канали комунікації із замовником. У Marevo можна оформити замовлення Food Box із зазначенням адреси та часу доставки [14; 19]; Art Catering реалізує foodbox через електронний каталог [13], а VIP Catering подає Food Box як окремий формат онлайн-продажу [11]. Внутрішню цифровізацію виробництва та управління запасами за відкритими джерелами оцінити неможливо.

Результати дослідження дають підстави розглядати кейтерингове підприємство як систему чотирьох взаємопов'язаних контурів: виробничо-технологічного, логістичного, сервісного та управлінсько-аналітичного (рис. 1). Перший охоплює підготовку сировини, виробництво, порціонування та пакування; другий – комплектацію, транспортування продукції й обладнання; третій – сервірування, персонал, барний сервіс та live-cooking; четвертий – приймання замовлень, формування комерційної пропозиції, калькулювання, ціноутворення та координацію ресурсів.

Запропонована модель відображає взаємодію основних контурів створення та реалізації кейтерингової послуги. Наскрізними характеристиками моделі визначено харчову безпечність, цифровізацію, калькулювання та контроль якості.

Функціональна модель доповнюється процесним описом послуги – від формування клієнтського запиту до завершення заходу, оцінювання результату та подальшої взаємодії з клієнтом (рис. 2).

Класична модель Business Model Canvas потребує суттєвої конкретизації при перенесенні на діяльність кейтерингового підприємства (табл. 4).

Порівняння із дослідженнями [6; 7] показує, що дев'ять блоків BMC придатні для опису кейтерингового підприємства, але не повною мірою відображають виробничо-технологічні, логістичні та безпекові характеристики. Тому авторська адаптація доповнює класичну модель наскрізними параметрами харчової безпечності, цифровізації та контролю якості (рис. 3).

Для формалізованого порівняння підприємств запропоновано індекс пу блічно підтвердженої диверсифікації *(ІППД)*.

$$\text{ІППД}_i = \frac{\sum_{j=1}^{12} x_{ij}}{12} \times 100\%, \qquad (1)$$

де $x_{ij}=1$, якщо ознака j публічно підтверджена для підприємства i;

$x_{ij}=0$, якщо відповідне підтвердження у відкритих джерелах відсутнє;

12– кількість оцінюваних ознак.



Рис. 1. Організаційно-технологічна модель сучасного кейтерингового підприємства*

*Побудовано авторами.

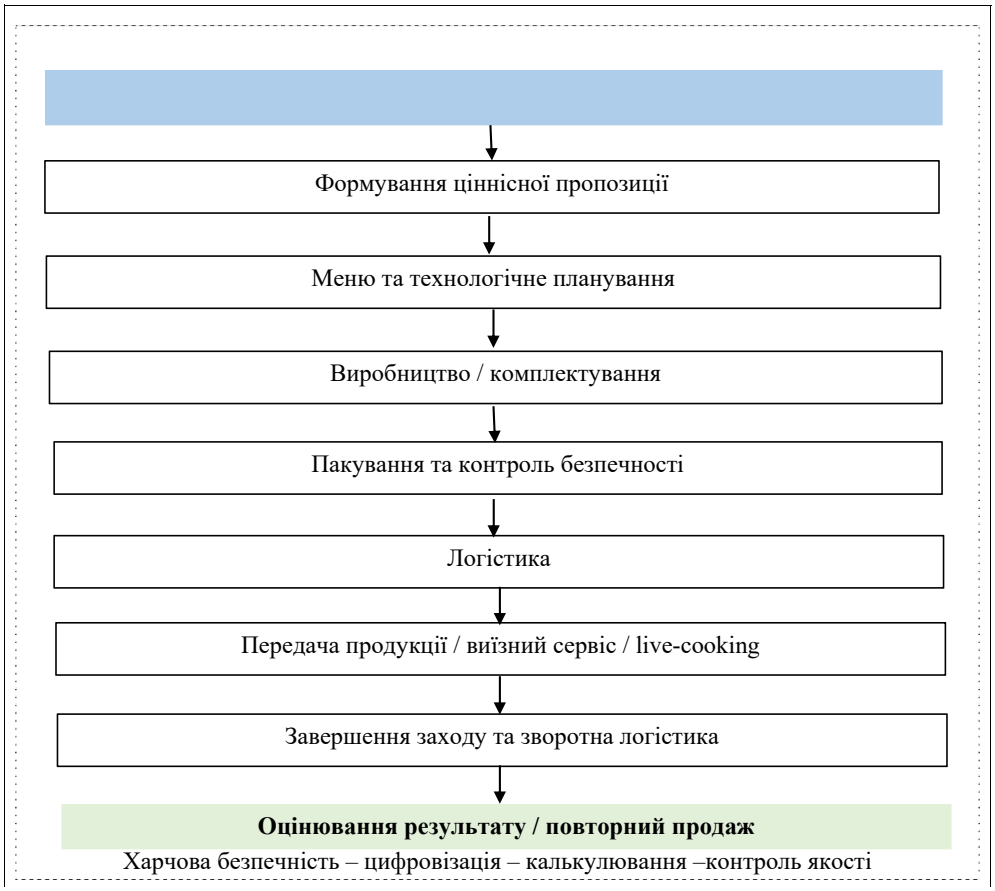


Рис. 2. Операційна послідовність створення та реалізації кейтерингової послуги*

*Побудовано авторами.

Таблиця 4

Адаптація Business Model Canvas до специфіки кейтерингового підприємства*

Блок	Специфіка кейтерингової діяльності
Сегменти клієнтів	корпоративні клієнти, приватні замовники, організатори подій, конференції, весілля, масові заходи
Ціннісна пропозиція	готове харчування, виїзний сервіс, foodbox, комплексна організація події
Канали	сайт, онлайн-форма, телефон, соціальні мережі, менеджер
Взаємовідносини	персональний менеджер, індивідуальне меню, супровід події
Доходи	харчування, сервісні послуги, доставка, оренда обладнання, декор та інші платні послуги
Ключові ресурси	кухня, обладнання, транспорт, персонал, посуд, пакування
Ключові види діяльності	виробництво, комплектування, логістика, сервіс, event management (організація та супровід заходів)
Ключові партнери	власники та оператори локацій, постачальники, орендодавці обладнання, event-агенції
Структура витрат	сировина, персонал, логістика, пакування, оренда, обладнання, декор, адміністрування

* Складено на основі [5].

Ключові партнери	Ключові види діяльності	ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ	Взаємовідносини	Сегменти клієнтів
Локації, постачальники, event агенції	Виробництво, логістика, event management	**Готове харчування, виїзний сервіс, foodbox, організація події**	Персональний менеджер, супровід	B2B, B2C, організатори подій, весілля
	Ключові ресурси		**Канали**	
	Кухня, транспорт, персонал, обладнання		Сайт, соцмережі, менеджер	
Структура витрат		**Потоки доходів**		
Сировина, персонал, логістика, пакування, оренда, декор		Харчування, сервіс, доставка, оренда обладнання, додаткові послуги		
НАССР – ЦИФРОВІЗАЦІЯ – КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ (наскрізні параметри)				

Рис. 3. Адаптація Business Model Canvas для кейтерингу*

* Побудовано на основі [9].

ІППД характеризує ширину публічно представленої бізнес-моделі та не є показником прибутковості, ринкової частки, якості або фактичної виробничої потужності підприємства.

За даними рис. 4 розраховано значення *ІППД* для кожного підприємства. Найвище значення має VIP Catering – 12 із 12 ознак (100,00%); сім операторів – 11 із 12 (91,67%); Art Catering та Essen – 10 із 12



Рис. 4. Розподіл значень індексу публічно підтвердженої диверсифікації*

* Побудовано авторами.

(83,33%). Середнє значення ІППД за вибіркою становить 90,83%.

Велика кількість послуг не означає, що всі вони однаково прибуткові, мають однаковий попит або забезпечені відповідною операційною спроможністю. Тому ІППД слід трактувати лише як характеристику структури публічно поданої бізнес-моделі.

На основі теоретичного аналізу та порівняння десяти підприємств запропоновано виокремлювати чотири укрупнені контури, які деталізовано до шести функціональних підсистем: управлінсько-аналітичний – у маркетингово-аналітичну; виробничо-технологічний – у заготівельно-виробничу та складсько-комплектувальну; логістичний – у логістично-транспортну; сервісний – у сервісно-банкетну та завершальну операційну (табл. 5).

Таке структурування показує, що кінцевий результат кейтерингової послуги формується послідовністю взаємопов'язаних операцій – від приймання замовлення до завершення обслуговування.

Дані рис. 5 свідчать про високу поширеність сервісної та організаційної диверсифікації. Це підтверджує тенденцію до розширення меж кейтерингової послуги від надання харчування до комплексного сервісного супроводу заходів.

У практиці кейтерингової діяльності виокремлюють орієнтації бізнес-моделей за цільовим сегментом і способом організації послуги, зокрема B2B, B2C, B2G,

Таблиця 5

Функціональна деталізація організаційно-технологічної моделі*

Підсистема	Основні функції	Результат
1.Маркетингово-аналітична	приймання замовлення, сегментація, формування пропозиції	погоджене замовлення
2.Заготівельно-виробнича	підготовка та виробництво	готова продукція
3.Складсько-комплектувальна	комплектація, пакування	готовий кейтеринговий комплект
4.Логістично-транспортна	доставка, переміщення обладнання	своєчасна доставка
5.Сервісно-банкетна	сервірування, персонал, live-cooking	обслуговування
6.Завершальна операційна	демонтаж, повернення обладнання, прибирання	завершений цикл послуги

* Складено авторами.

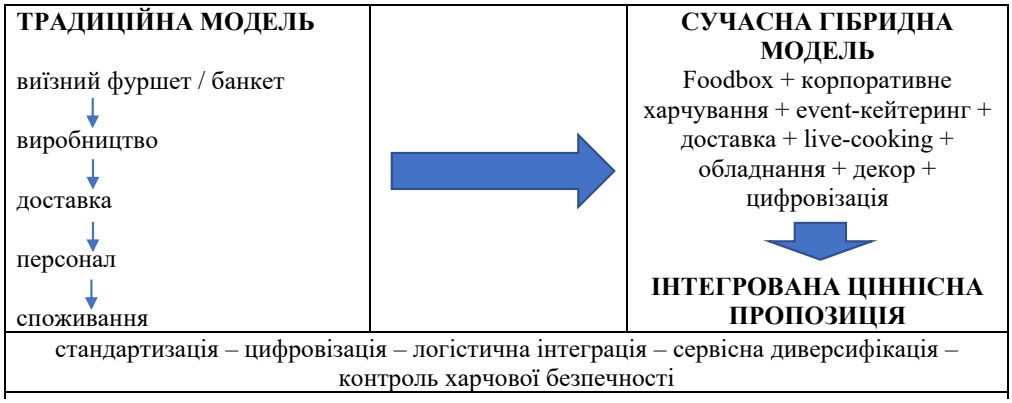


Рис. 5. Схема організаційно-технологічної трансформації кейтерингових послуг*

* Побудовано на основі [1; 4; 11].

Express/Foodbox та Event/Festival Catering [1; 4; 5]. На основі виявлених у контент-аналізі поєднань продуктових, логістичних і сервісних характеристик запропоновано авторську типологію чотирьох укрупнених бізнес-моделей (рис. 6).

Продуктово-логістична модель базується на стандартизованій продукції, пакуванні та доставці. Її найбільш характерним проявом є foodbox. Клієнт отримує готовий до споживання продукт, а потреба у виїзному персоналі мінімізується.

Сервісно-виїзна модель передбачає, що основна частина цінності формується на локації. До продукції додаються сервірування, персонал, обладнання та обслуговування.

Технологічно інтегрована модель поєднує виробництво, логістику, foodbox, корпоративне харчування та виїзний сервіс. Вона потребує більш складної координації ресурсів.

Інтегрована event-модель передбачає організацію події як комплексного продукту. У такому разі кейтерингова компанія фактично конкурує не лише з іншими підприємствами харчування, а й з event-агенціями.

Запропонована типологія є авторським результатом систематизації, а не нормативно встановленою класифікацією.

ІППД характеризує ширину пропозиції. Для формалізації підходів до оцінки операторів розроблено критерії оцінювання Індексу публічної зрілості бізнес-моделі кейтерингового підприємства (ІПЗБМК). Його відмінність від ІППД полягає в тому, що ІППД охоплює 12 ознак і характеризує диверсифікацію, тоді як ІПЗБМК містить 25 критеріїв і характеризує комплексність публічного представлення бізнес-моделі у п'яти функціональних блоках (табл. 6).

Кожен критерій оцінюється бінарно:

$$x_j = \begin{cases} 1 \text{ бал}, & \text{якщо ознака публічно підтверджена;} \\ 0 \text{ балів}, & \text{якщо ознака не підтверджена.} \end{cases}$$

За однакової ваги критеріїв кожен із 25 критеріїв має однакову вагу 1/25, а індекс визначається за формулою:

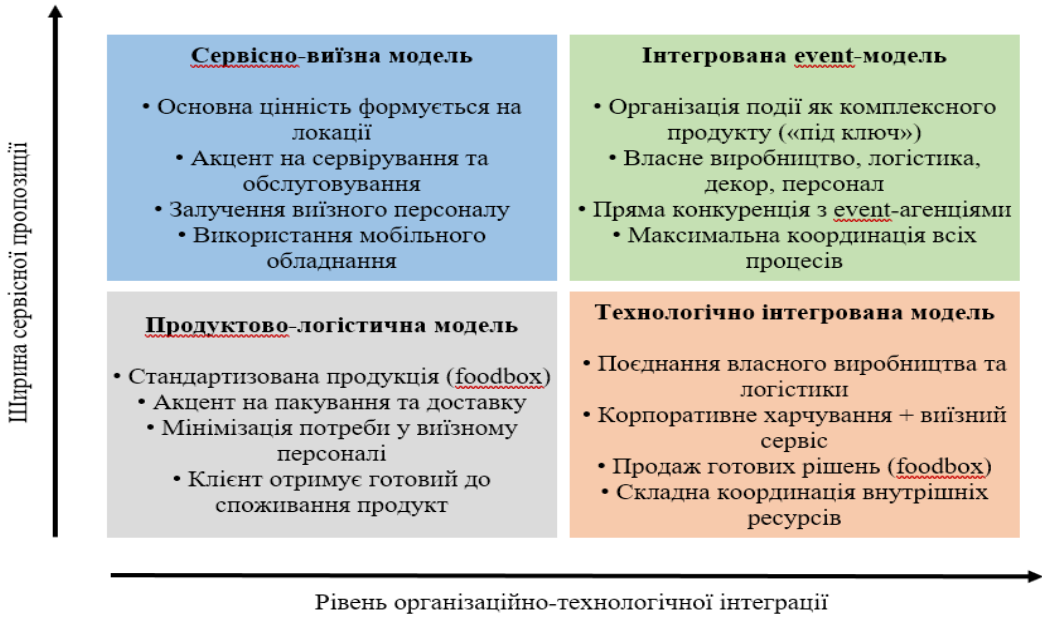


Рис. 6. Типологія бізнес-моделей кейтерингових підприємств*

* Побудовано авторами.

Таблиця 6

Критерії оцінювання індексу публічної зрілості бізнес-моделі кейтерингового підприємства*

Блок	№	Критерій публічної зрілості
1. Продуктова пропозиція	1	Наявність стандартизованих наборів (foodbox)
	2	Наявність спеціалізованого меню для корпоративного харчування
	3	Наявність меню для масштабних івент-заходів (весілля, банкети)
	4	Диверсифікація форматів (BBQ, кава-брейк, candy bar)
	5	Зазначення виходу порцій / складу страв у відкритому доступі
2. Виробництво та безпечність	6	Декларування власних виробничих потужностей (фабрика-кухня)
	7	Інформація про дотримання стандартів HACCP / ISO 22000
	8	Надання споживачам інформації про наявність алергенів
	9	Можливість інтеграції live-cooking (станції на локації)
	10	Використання спеціалізованого термопакування для доставки
3. Логістична спроможність	11	Наявність власної або інтегрованої служби доставки
	12	Чітко визначені умови та тарифи доставки на сайті
	13	Публічно підтверджена наявність спеціалізованого транспорту для перевезення харчових продуктів
	14	Можливість оренди технологічного обладнання (марміти тощо)
	15	Можливість оренди меблів, посуду та текстилю для виїзних подій
4. Сервісна складова	16	Надання базового лінійного персоналу (офіціанти, кухарі)
	17	Надання розширеного персоналу (бармени, хостес)
	18	Комплексний event management (організація події “під ключ“)
	19	Наявність послуг декоратора / флористики
	20	Послуги з підбору та аудиту локацій для клієнта
5. Цифрові канали	21	Наявність структурованого каталогу з актуальними цінами
	22	Можливість онлайн-формування замовлення (кошик)
	23	Можливість онлайн-оплати замовлення
	24	Наявність портфоліо проведених заходів або відгуків клієнтів
	25	Багатоканальна комунікація із замовником (телефон, месенджери, форма зворотного зв’язку тощо)

* Складено авторами.

$$\text{ІПЗБМК}_i = \frac{\sum_{j=1}^{25} x_{ij}}{25} \times 100\%. \quad (2)$$

ІПЗБМК характеризує рівень публічно підтвердженої зрілості бізнес-моделі та не є показником фактичної операційної чи фінансової ефективності.

Повний розрахунок ІПЗБМК для десяти операторів потребує матриці 10 × 25, тобто 250 оцінок. У цій статті методику індексу розроблено та обґрунтовано, але індивідуальні значення для підприємств не розраховано.

Використання цього підходу дає змогу не лише порівнювати підприємства за рівнем публічно підтвердженої зрілості бізнес-моделі, а й виявляти напрями, за якими інформа-

ційна та сервісна пропозиція підприємства може бути розширена або деталізована.

Отримані результати уточнюють характер організаційно-технологічної трансформації кейтерингу. Її визначальною рисою є територіальне розмежування виробництва і споживання, унаслідок чого пакування, транспортування, комплектація, монтаж і демонтаж стають складовими кінцевої послуги [1; 4].

Foodbox є одним із найвиразніших проявів цієї трансформації: частина сервісних операцій переноситься на етап виробництва, комплектації, пакування та доставки. Одночасно розширення ціннісної пропозиції охоплює персонал, обладнання, сервірування, декор та організаційний супровід.

Business Model Canvas дає змогу простежити взаємозв'язки між ціннісною пропозицією, клієнтськими сегментами, каналами, ресурсами, партнерами та структурою витрат [9]. Для кейтерингу цю модель доцільно доповнювати виробничо-технологічними, логістичними, сервісними та безпековими характеристиками.

Висновки. На основі вищезазначеного можна зробити висновки, що сучасний кейтеринг в Україні розвивається у напрямі диверсифікації бізнес-моделей та інтеграції виробничих, логістичних і сервісних функцій. Підприємства поєднують традиційне виїзне обслуговування з foodbox, доставкою, корпоративним харчуванням, BBQ, coffee break та комплексною організацією заходів. Така тенденція узгоджується із сучасними дослідженнями розвитку українського кейтерингу [1–4; 8].

Порівняльний аналіз десяти операторів за 12 ознаками засвідчив високий рівень публічно поданої диверсифікації. Значення ІППД становить 100,00% для VIP Catering; 91,67% для семи операторів – Catering Lviv, DZYGA Catering, Marevo, Chef Catering, Dnipro Catering, Crystal Catering та SA Catering; 83,33% для Art Catering і Essen. Середнє значення ІППД за вибіркою становить 90,83%. Водночас цей показник характеризує лише ширину публічно представленої бізнес-моделі і не може трактуватися як показник прибутковості, конкурентоспроможності, якості чи фактичної операційної ефективності підприємства.

Контент-аналіз показав розширення меж кейтерингової послуги, у межах якої харчування поєднується з логістикою, персоналом, обладнанням, декором та організацією заходів. Foodbox виступає стандартизованим продуктовим форматом, у якому частина сервісних операцій переноситься на етап виробництва, комплектації, пакування та доставки.

Запропоновано авторську організаційно-технологічну модель із шести функціональних підсистем – маркетингово-аналітичної, заготівельно-виробничої, складсько-комплектувальної, логістично-транспортної, сервісно-банкетної та завершальної операційної. Наскрізними характеристиками моделі визначено харчову безпечність, цифровізацію, калькулювання та контроль якості.

Адаптація Business Model Canvas до специфіки кейтерингу показала, що дев'ять класичних блоків придатні для аналізу бізнес-моделі підприємства, однак не повною мірою відображають виробничо-технологічну та логістичну специфіку кейтерингової діяльності. Тому до них доцільно додавати характеристики організації виробництва, логістики, сервісу та харчової безпечності.

За результатами систематизації виявлених у вибірці поєднань функцій запропоновано чотири авторські типи бізнес-моделей: продуктово-логістичну, сервісно-виїзну, технологічно інтегровану та інтегровану event-модель. Запропонована типологія відображає різний ступінь поєднання продуктової, сервісної, логістичної

та організаційної складових кейтерингової діяльності.

Розроблено ІПЗБМК як окремий інструмент оцінювання публічної зрілості бізнес-моделі. На відміну від ІППД, який характеризує ширину публічно поданої диверсифікації за 12 ознаками, ІПЗБМК охоплює 25 критеріїв, що стосуються продуктової пропозиції, виробництва і безпечності, логістики, сервісу та цифрових каналів.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на повний розрахунок ІПЗБМК для досліджуваних підприємств та перевірку його зв'язку з фактичними показниками їхньої діяльності – собівартістю, обсягами продажу, завантаженням виробництва, логістичними витратами, повторюваністю замовлень і рівнем задоволеності споживачів.

Список використаних джерел

1. Прилепа Н. В., Миколюк О. А. Особливості розвитку кейтерингу як інноваційної форми ресторанного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5, Т. 2. С. 85–88. URL : https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/3992.

2. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. Тенденції розвитку кейтерингу в умовах інноваційних змін індустрії харчування. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С. 170–177. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-278-1-30.

3. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О., Тищенко О. М. Сучасний стан івент-кейтерингу в Україні та перспективи його розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 5. С. 70–74. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.70.

4. Тищук І. В., Новосад О. В., Пасічник М. П. Інноваційні підходи до організації кейтерингових послуг у сфері харчування. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-31. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6803.

5. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

6. Hikmah N. Perancangan model bisnis menggunakan pendekatan Business Model Canvas dalam pengembangan unit usaha Catering Pelangi Boga Balekambang. Innovative: Journal of Social Science Research. 2024. Vol. 4, No. 4. P. 14549–14560. DOI: 10.31004/innovative.v4i4.14823.

7. Enesya T. V., Sulistyo B., Pulungan M. A. Perancangan model bisnis UMKM catering dengan menggunakan metode Business Model Canvas. eProceedings of Engineering. 2025. Vol. 12, No. 4. P. 6013–6022. URL : https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/27565.

8. Петлін І. В. Вплив сучасних тенденцій на розвиток ресторанного бізнесу з кейтерингове обслуговуванням. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Технічні науки. 2025. № 42. С. 19–26. DOI: 10.32782/2522-1221-2025-42-03.

9. Ruiz-Ramirez J. A., Reyes-Cancino D. F., Arenas-Castro C. J. Business Model Canvas as an analytical tool for the evaluation of companies: Case study for the audiovisual industry in Bogota, Colombia. The South African Journal of Industrial Engineering. 2019. Vol. 30, No. 4. P. 118–130. DOI: 10.7166/30-4-2256.

10. Bommasani R., Klyman K., Longpre S., et al. The Foundation Model Transparency Index. 2023. Stanford Center for Research on Foundation Models. URL : https://crfm.stanford.edu/fmti/October-2023/index.html.

11. Офіційні вебресурси кейтерингових підприємств, включених до емпіричної вибірки: VIP Catering; DZYGA Catering; Marevo; Catering Lviv; Chef Catering; Essen; Dnipro Catering; Crystal Catering Service; SA Catering; Art Catering. URL: https://vipcatering.com.ua/; https://dzyga-catering.com.ua/; https://marevo.ua/; https://www.cateringlviv.com/; https://chef.lviv.ua/; https://www.essen.com.ua/; https://dnipro-catering.com.ua/;

https://crystalcatering.com.ua/; https://sa-catering.com/; https://www.artcatering.lviv.ua/.

12. DZYGA Catering. Бокси з їжею. Офіційний каталог. URL : https://dzyga-catering.com.ua/ua/boksy/.

13. Art Catering. Food box. Офіційний каталог. URL : https://www.artcatering.lviv.ua/food-box/.

14. Marevo. Food box. Офіційний вебресурс. URL : https://marevo.ua/food-box/.

15. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. Поточна редакція від 02.03.2026. URL : https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-%D0%B2%D1%80.

16. Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів : Закон України від 06.12.2018 № 2639-VIII. Поточна редакція від 02.03.2026. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19.

17. FAO/WHO. General Principles of Food Hygiene. Codex Alimentarius CXC 1-1969. 2023. URL: https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/publications/en/.

18. ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL : https://www.iso.org/standard/65464.html.

19. Marevo. Доставка та оплата. Офіційний вебресурс підприємства. URL : https://marevo.ua/dostavka-i-oplata/.

References

1. Prilepa, N. V., Mykoliuk, O. A. (2014). Osoblyvosti rozvytku keiterynhu yak innovatsiinoi formy restorannoho biznesu [Peculiarities of catering development as an innovative form of restaurant business]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 5 (2), 85–88. Available at: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/3992.

2. Tarasiuk, H. M., Chahaida, A. O. (2020). Tendentsii rozvytku keiterynhu v umovakh innovatsiinykh zmin industrii kharchuvannia [Trends in catering development under conditions of innovative changes in the food industry]. Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University, 1, 170–177. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-30.

3. Tarasiuk, H. M., Chahaida, A. O., Tyshchenko, O. M. (2020). Suchasnyi stan ivent-keiterynhu v Ukraini ta perspektyvy yoho rozvytku [Current state of event catering in Ukraine and prospects for its development]. Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience, 5, 70–74. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.70.

4. Tyshchuk, I. V., Novosad, O. V., Pasichnyk, M. P. (2025). Innovatsiini pidkhody do orhanizatsii keiterynhovykh posluh u sferi kharchuvannia [Innovative approaches to the organization of catering services in the food sector]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, 80. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-31.

5. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. John Wiley & Sons.

6. Hikmah, N. (2024). Perancangan model bisnis menggunakan pendekatan Business Model Canvas dalam pengembangan unit usaha Catering Pelangi Boga Balekambang. Innovative: Journal of Social Science Research, 4(4), 14549–14560. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.14823.

7. Enesya, T. V., Sulistyo, B., Pulungan, M. A. (2025). Perancangan model bisnis UMKM catering dengan menggunakan metode Business Model Canvas. eProceedings of Engineering, 12(4), 6013–6022. Available at: https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/engineering/article/view/27565.

8. Petlin, I. V. (2025). Vplyv suchasnykh tendentsii na rozvytok restorannoho biznesu z keiterynhovym obsluhovuvanniam [The impact of current trends on the development of the restaurant business with catering services]. Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Tekhnichni nauky – Bulletin of Lviv University of Trade and

Economics. Technical Sciences, 42, 19–26. https://doi.org/10.32782/2522-1221-2025-42-03.

9. Ruiz-Ramirez, J. A., Reyes-Cancino, D. F., Arenas-Castro, C. J. (2019). Business Model Canvas as an analytical tool for the evaluation of companies: Case study for the audiovisual industry in Bogota, Colombia. The South African Journal of Industrial Engineering, 30(4), 118–130. https://doi.org/10.7166/30-4-2256

10. Bommasani, R., Klyman, K., Longpre, S., et al. (2023). The Foundation Model Transparency Index. Stanford Center for Research on Foundation Models. Available at: https://crfm.stanford.edu/fmti/October-2023/index.html.

11. Ofitsiini vebresursy keiterynhovykh pidpryiemstv, vkliuchenykh do empirychnoi vybirky [Official websites of catering enterprises included in the empirical sample: VIP Catering; DZYGA Catering; Marevo; Catering Lviv; Chef Catering; Essen; Dnipro Catering; Crystal Catering Service; SA Catering; Art Catering]. (2026). Available at: https://vipcatering.com.ua/; https://dzyga-catering.com.ua/; https://marevo.ua/; https://www.cateringlviv.com/; https://chef.lviv.ua/; https://www.essen.com.ua/; https://dnipro-catering.com.ua/; https://crystal-catering.com.ua/; https://sa-catering.com/; https://www.artcatering.lviv.ua/.

12. DZYGA Catering. (2026). Boksy z yizheiu. Ofitsiinyi kataloh [Food boxes: Official catalogue]. Available at: https://dzyga-catering.com.ua/ua/boksy/.

13. Art Catering. (2026). Food box: Official catalogue. Available at: https://www.artcatering.lviv.ua/food-box/

14. Marevo. (2026). Food box: Official website. Available at: https://marevo.ua/food-box/.

15. Pro osnovni pryntsypy ta vymohy do bezpechnosti ta yakosti kharchovykh produktiv. Zakon Ukrainy vid 23.12.1997 № 771/97-VR. Potochna redaktsiia vid 02.03.2026 [On basic principles and requirements for the safety and quality of food products: Law of Ukraine]. (1997, December, 23) (current version as of March 2, 2026). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-%D0%B2%D1%80.

16. Pro informatsiiu dlia spozhyvachiv shchodo kharchovykh produktiv. Zakon Ukrainy vid 06.12.2018 № 2639-VIII. Potochna redaktsiia vid 02.03.2026 [On information for consumers concerning food products. Law of Ukraine]. (2018, December, 6) (current version as of March 2, 2026). Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19.

17. Food and Agriculture Organization of the United Nations & World Health Organization. (2023). General principles of food hygiene (Codex Alimentarius CXC 1-1969). Available at: https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/publications/en/.

18. International Organization for Standardization. (2018). ISO 22000:2018: Food safety management systems–Requirements for any organization in the food chain. Available at: https://www.iso.org/standard/65464.html

19. Marevo. (2026). Dostavka ta oplata. Ofitsiinyi vebresurs pidpryiemstva [Delivery and payment: Official website of the enterprise]. Available at: https://marevo.ua/dostavka-i-oplata/