

УДК 338.439:004(477)  
DOI: 10.31732/2663-2209-2026-81-149-156

Дата надходження: 20.12.2025  
Дата прийняття до друку: 25.03.2026  
Дата публікації: 30.03.2026



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## РОЗВИТОК РИНКУ FOOD-TECH В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

*Богдан Чупіра<sup>1</sup>, Оксана Сєдашова<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Здобувач вищої освіти ступеня магістра (програма General MBA) Бізнес Школи КРОК, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: ChupiraBV@krok.edu.ua

<sup>2</sup>Канд. пед. наук, доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи КРОК, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

## DEVELOPMENT OF THE FOOD TECH MARKET IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AND MILITARY CHALLENGES

*Bogdan Chupira<sup>1</sup>, Oksana Sedashova<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Master's Degree Student (General MBA program), KROK Business School, "KROK" University, Kyiv, Ukraine, e-mail: ChupiraBV@krok.edu.ua

<sup>2</sup>Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor of the Department of Management and Innovative Development, KROK Business School, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6562-2749>

**Анотація.** У статті здійснено комплексний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку ринку FoodTech в Україні, який перебуває під впливом подвійного екзогенного шоку: наслідків пандемії COVID-19 та викликів повномасштабної війни. Актуальність дослідження зумовлена стрімкою цифровою трансформацією національної економіки та зміною споживчих патернів, де замовлення їжі перетворюється з елементу розкоші на базову побутову потребу. Метою роботи є ідентифікація ключових трендів, проблем та точок зростання українського фудтех-сектору в умовах невизначеності.

Методологічну основу дослідження склали методи систематизації, порівняльного аналізу та контент-аналізу відкритих даних про діяльність ключових гравців ринку. У статті детально розглянуто архітектуру ринку, яка включає сегменти доставки готових страв (Food Delivery), онлайн-замовлення продуктів (e-grocery), технологічні рішення для ресторанів (HoReCa Tech/Restaurant Tech) та виробництво інноваційних продуктів харчування. Особливу увагу приділено еволюції бізнес-моделей: від класичного ресторанного обслуговування до форматів «dark kitchen» (віртуальних кухонь) та «dark store», які продемонстрували високу економічну ефективність та адаптивність під час блекаутів та логістичних криз.

На основі аналізу емпіричних даних виявлено специфічний для українського ринку «інвестиційний парадокс»: попри високий рівень технологічної зрілості стартапів та значний попит на цифрові послуги, обсяг венчурного фінансування залишається критично низьким через воєнні ризики. Встановлено, що ключовими драйверами ринку на сьогодні є автоматизація операційних процесів, впровадження B2B-рішень для оптимізації закупівель та зростання популярності сегментів Ready-to-Eat та Ready-to-Cook.

За результатами дослідження сформульовано стратегічні рекомендації для учасників ринку, що полягають у необхідності диверсифікації каналів збуту, посиленні енергонезалежності бізнес-процесів та фокусуванні на створенні екосистемних продуктів. Доведено, що подальший розвиток галузі залежатиме від здатності компаній інтегрувати інноваційні IT-рішення у традиційні ланцюги постачання, забезпечуючи баланс між технологічністю та доступністю послуг для кінцевого споживача.

**Ключові слова:** Food-Tech, HoReCa Tech, цифровізація, доставка їжі, dark kitchen, інновації, інвестиції, B2B-рішення.

**Формул: 0, рис.: 0, табл.: 0, бібл.: 19.**

**Abstract.** The article provides a comprehensive analysis of the current state and development prospects of the FoodTech market in Ukraine, which is influenced by a double exogenous shock: the consequences of the COVID-19 pandemic and the challenges of the full-scale war. The relevance of the study is driven by the rapid digital transformation of the national economy and shifting consumer patterns, where food ordering is evolving from a luxury service into a basic household necessity. The aim of the paper is to identify key trends, problems, and growth points of the Ukrainian FoodTech sector under conditions of uncertainty.

*The methodological basis of the study consists of systematization methods, comparative analysis, and content analysis of open data regarding the activities of key market players. The article examines the market architecture in detail, including segments such as ready-made food delivery, e-grocery, technological solutions for restaurants (HoReCa Tech/Restaurant Tech), and the production of innovative food products. Particular attention is paid to the evolution of business models: from classic restaurant service to "dark kitchen" (virtual kitchens) and "dark store" formats, which demonstrated high economic efficiency and adaptability during blackouts and logistical crises.*

*Based on the analysis of empirical data, a specific "investment paradox" of the Ukrainian market has been identified: despite the high level of technological maturity of startups and significant demand for digital services, the volume of venture capital funding remains critically low due to war-related risks. It has been established that the key market drivers today are the automation of operational processes, the implementation of B2B solutions for procurement optimization, and the growing popularity of Ready-to-Eat and Ready-to-Cook segments.*

*Based on the research results, strategic recommendations for market participants have been formulated, emphasizing the need for diversification of sales channels, strengthening the energy independence of business processes, and focusing on the creation of ecosystem products. It is proven that the further development of the industry will depend on the companies' ability to integrate innovative IT solutions into traditional supply chains, ensuring a balance between technological advancement and service affordability for the end consumer.*

**Keywords:** Food-Tech, HoReCa Tech, digitalization, food delivery, dark kitchen, innovations, investment.

**Formulas:** 0, **fig.:** 0, **tab.:** 0, **bibl.:** 19.

**Постановка проблеми.** Ринок Food-Tech в Україні є унікальним і динамічним, що сформувався на перетині потужної IT-індустрії та сектору HoReCa. Повномасштабна війна, що стала значним викликом для економіки, одночасно виступила потужним каталізатором цифрової трансформації. Саме в сегментах, орієнтованих на ефективність та зручність, ринок продемонстрував значну життєстійкість і зростання (Дудко, 2022; Обсяг, 2017.). Бізнес мав адаптуватись до нових умов, або перестати існувати.

Диджиталізація українського суспільства різко прискорилося під впливом пандемії COVID-19, а згодом повномасштабної війни. Це стало каталізатором для розвитку послуг онлайн-доставки та моделей «dark kitchen» і «dark store», які швидко трансформувалися з тимчасових рішень у сталі, повноцінні бізнес-моделі (Лошакова, 2022; Glovo, 2021.). Цей зсув свідчить про глибокі зміни в споживчих звичках, оскільки українці активно використовують цифрові рішення для підвищення зручності. Доказом цьому є висока стійкість сервісів доставки їжі та e-grocery навіть під час війни. За даними порталу Propozitsiya.com, річний обсяг ринку доставки готової їжі в Україні перевищив 230 мільйонів доларів США (Обсяг, 2017.). Компанії, як-от Glovo, запустили власні «dark stores» (Glovo, 2021), а стартапи, наприклад, Foodz Ukraine, успішно трансформують свої

бізнес-моделі, переходячи від традиційних ресторанів до віртуальних кухонь (Лошакова, 2022).

Проте, попри очевидний потенціал та інноваційні успіхи, ринок Food-Tech стикається з серйозними викликами. Однією з головних проблем є парадоксально низький обсяг венчурних інвестицій, який становить лише 3 мільйони доларів США за останні кілька років (Іщенко, 2024). Цей дисбаланс, як зазначають експерти, є прямим наслідком повномасштабного вторгнення, яке змістило пріоритети інвесторів на користь оборонних технологій та штучного інтелекту (Іщенко, 2024). Це створює значні перешкоди для масштабування українських стартапів, які, попри це, демонструють високий рівень інновацій. Однак навіть у цих складних умовах відбулися важливі інвестиційні угоди, як-от залучення 2,5 мільйона доларів стартапом Choice (Жахалов, 2024), що свідчить про збереження інтересу до перспективних проєктів. Іншою важливою проблемою є дуалізм споживчої поведінки (Hmarochos, 2024; Shestopalov, 2024.). З одного боку, українці активно приймають цифрові рішення, що надають зручність, з іншого – існує виражена цінова чутливість, яка стримує поширення інноваційних, «дорогих» продуктів з високою доданою вартістю. Виробники відзначають, що навіть різниця в пів гривні може бути вирішальною при виборі продукту

(Shestopalov, 2024.). Цей аспект є особливо важливим для менеджменту, оскільки вимагає ретельного балансування між інноваціями, які підвищують цінність, та доступною ціною для масового споживача.

З огляду на ці фактори, дослідження ринку Food-Tech в Україні є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволяє проаналізувати поточний стан галузі, ідентифікувати ключові тенденції та розробити ефективні стратегічні рекомендації для подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика розвитку Food Tech як окремого сегмента цифрової економіки активно досліджується в працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. У міжнародному науковому дискурсі Food Tech розглядається переважно в контексті цифрової трансформації агропродовольчих систем, інноваційних бізнес-моделей, сталого розвитку та змін споживчої поведінки.

Зокрема, у працях сучасних зарубіжних дослідників (Verhoef et al., 2021) цифрова трансформація визначається як стратегічний процес, що охоплює не лише впровадження технологій, а й трансформацію бізнес-моделей, організаційної культури та взаємодії зі споживачами. Цей підхід є релевантним для аналізу Food Tech, оскільки платформи доставки їжі, dark kitchen та HoReCa Tech фактично є результатом саме таких системних трансформацій. Ritter і Pedersen (2020) наголошують, що цифрові бізнес-моделі в умовах криз (pandemic-driven disruption) демонструють вищу адаптивність, що корелює з українським досвідом функціонування Food Tech під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни.

Питання розвитку платформної економіки та сервісів доставки їжі розкриваються у дослідженнях Kenney і Zysman (2016), які описують платформізацію як нову форму організації ринків. У контексті Food Tech це дозволяє розглядати Glovo, Bolt Food та аналогічні сервіси не лише як логістичні компанії, а як цифрові платформи, що формують нову

структуру ринку HoReCa. Доповнює цей підхід робота Hwang і Kim (2022), де підкреслюється роль мобільних застосунків та UX-дизайну у формуванні лояльності споживачів у сфері доставки їжі.

Окремий пласт досліджень присвячено моделям dark kitchen та dark store. Так, Wang et al. (2021) розглядають «віртуальні кухні» як інноваційну відповідь на зростання операційних витрат і зміну споживчих звичок у мегаполісах. Ці висновки є співзвучними з українськими кейсами трансформації ресторанного бізнесу в умовах війни. У працях McKinsey & Company (2020) зазначається, що dark-моделі стають довгостроковою тенденцією, а не тимчасовою антикризовою реакцією.

В українських наукових і прикладних дослідженнях Food Tech переважно аналізується крізь призму інновацій у харчових технологіях та агропродовольчому секторі. Так, Сімахіна та Українець (2010) заклали теоретичні основи розвитку функціональних та оздоровчих продуктів, які сьогодні є складовою сегмента Ready-to-Eat і Ready-to-Cook. У більш пізніх публікаціях (Пилипенко, 2017) Food Tech в Україні розглядається як синтез ІТ-індустрії, харчового виробництва та сервісної економіки.

Галузеві аналітичні матеріали українських медіа (Forbes Ukraine, Delo.ua, Liga.net, Newcast) доповнюють академічні дослідження актуальними емпіричними даними щодо обсягів ринку, інвестиційної активності та поведінки споживачів. Зокрема, Іщенко (2024) акцентує увагу на інвестиційному парадоксі українського Food Tech, коли високий рівень інноваційності поєднується з низьким обсягом венчурного фінансування. Подібну дихотомію споживчої поведінки, а саме поєднання відкритості до цифрових сервісів і високої цінової чутливості, фіксують також аналітики видань Hmarochos (2024) та Newfood (2024).

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить про недостатню кількість комплексних досліджень, присвячених розвитку Food Tech в Україні

саме в умовах воєнної економіки, з урахуванням впливу безпекових ризиків, кадрового дефіциту та змін інвестиційних пріоритетів. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на системний аналіз трансформації Food Tech як елемента національної економічної стійкості.

#### **Формулювання цілей статті.**

Основною метою дослідження є комплексний аналіз тенденцій та перспектив розвитку цифрового ринку Food-Tech в Україні на прикладі сегментів HoReCa Tech та ринку доставки їжі в умовах активної цифрової трансформації, воєнних викликів і поступового відновлення економіки. У межах досягнення поставленої мети в статті передбачається: виявлення ключових драйверів і стримувальних чинників розвитку Food-Tech; аналіз трансформації бізнес-моделей підприємств HoReCa та сервісів доставки їжі; дослідження змін у споживчій поведінці та інвестиційній активності; а також узагальнення практик адаптації бізнесу до кризових умов.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення наукових підходів до розвитку Food-Tech; контент-аналіз – для опрацювання аналітичних звітів, публікацій галузевих медіа та експертних матеріалів; порівняльний аналіз – для зіставлення динаміки розвитку окремих сегментів ринку в довоєнний та воєнний періоди; системний підхід – для розгляду Food-Tech як складової цифрової економіки та екосистеми HoReCa. Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні та аналітичні матеріали профільних організацій, а також відкриті дані українських та міжнародних інформаційних ресурсів.

#### **Виклад основного матеріалу.**

Ринок Food-Tech в Україні є багатокомпонентною та динамічною системою, що формується на перетині харчової промисловості, сфери HoReCa,

логістики та цифрових технологій. Його розвиток відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють цифровізація економіки, трансформація споживчої поведінки, пандемія COVID-19 та повномасштабна війна. У цих умовах Food-Tech перетворюється з інноваційної ніші на інструмент економічної стійкості та адаптації бізнесу.

Найбільш помітними та динамічними сегментами українського Food-Tech є food delivery та HoReCa Tech, які охоплюють цифрові рішення для ресторанного бізнесу, сервісів доставки їжі та e-grocery. Саме ці сегменти першими відреагували на кризові виклики, продемонструвавши високу адаптивність і здатність до швидкої трансформації бізнес-моделей.

Активне впровадження мобільних технологій, автоматизації, роботизації, а також використання соціальних мереж і месенджерів суттєво змінило логіку функціонування ресторанного бізнесу. Онлайн-продажі з допоміжного каналу перетворилися на критично важливий фактор виживання закладів у періоди локдаунів і воєнних обмежень. За оцінками аналітиків, частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації в сегменті HoReCa може сягати 20%, з потенціалом зростання до 50% у середньостроковій перспективі (Пилипенко, 2017).

Технології, розроблені як антикризові рішення під час пандемії, зокрема QR-меню, безконтактні платежі, онлайн-бронювання та цифрові системи управління замовленнями, стали повсякденною практикою. Вони не лише оптимізують операційні процеси, а й підвищують рівень безпеки, прозорості та керованості бізнесу, що є критично важливим в умовах воєнної нестабільності.

Сегмент Ready-to-Eat та Ready-to-Cook (готові та напівготові страви) став одним із ключових драйверів зростання українського Food-Tech у воєнний період. Його розвиток зумовлений сукупністю факторів: перебоями з електропостачанням,

обмеженими можливостями для тривалого приготування їжі, дефіцитом часу у працюючого населення та зростанням попиту на зручні рішення для щоденного споживання.

Попит на готові обіди та напівфабрикати, що не потребують складної кулінарної обробки, значно зріс. Водночас цей сегмент охоплює й виробництво функціональних продуктів, збагачених вітамінами та мінералами, що відповідає глобальним трендам здорового харчування (Сімахіна & Українець, 2010; Shestopalov, 2024). Таким чином, Ready-to-Eat та Ready-to-Cook виконують не лише утилітарну, а й стратегічну функцію, формуючи продукти з вищою доданою вартістю.

Smart Agri-Tech, або інтелектуальні аграрні технології, передбачає застосування IoT, дронів, автоматизованих систем та штучного інтелекту для підвищення врожайності та ефективності агровиробництва. Хоча цей сегмент не є безпосереднім об'єктом даного дослідження, він становить фундаментальну основу українського Food-Tech, оскільки забезпечує сировинну базу та інноваційний потенціал галузі.

Зростання рівня автоматизації та цифровізації в агросекторі є відповіддю на дефіцит робочої сили, зростання вартості ресурсів та необхідність оптимізації виробничих процесів. У стратегічній перспективі розвиток Smart Agri-Tech створює передумови для переходу від сировинної моделі економіки до виробництва готової харчової продукції.

Важливим напрямом розвитку Food-Tech є B2B-рішення, що охоплюють цифрові платформи для управління ланцюгами постачання, запасами, персоналом та логістикою. До них належать сервіси автоматизації роботи ресторанів, платформи обміну даними між виробниками та ритейлом, а також рішення для організації кур'єрської доставки продуктів і готових страв.

В умовах кадрового дефіциту та підвищених операційних ризиків бізнес активно впроваджує готові технологічні

рішення, зокрема з використанням ШІ та IoT, що дозволяє зменшити залежність від людського фактору та підвищити ефективність управління (Жахалов, 2024).

За результатами контент-аналізу та порівняльного аналізу ринку було виявлено такі ключові тенденції розвитку цього ринку:

1.Примусова діджиталізація. Пандемія та війна прискорили впровадження онлайн-доставки, моделей dark kitchen і dark store, які еволюціонували в повноцінні бізнес-моделі без офлайн-компоненти (Лошакова, 2022; Glovo, 2021).

2.Дуалізм споживчої поведінки. Українські споживачі активно користуються цифровими сервісами, проте залишаються надзвичайно чутливими до ціни, що обмежує масштабування інноваційних продуктів з високою доданою вартістю (Hmarochos, 2024; Shestopalov, 2024).

3.Посилення ролі B2B та готових технологічних рішень. Бізнес орієнтується на автоматизацію, безконтактні технології та цифрове управління персоналом в умовах дефіциту кадрів.

На українському ринку Food-Tech представлені гравці різного масштабу – від міжнародних платформ до локальних стартапів. У сегменті доставки їжі домінують Glovo та Bolt Food, а також українські компанії Zakaz.ua, Loko та ін. (Дудко, 2022). Вони продемонстрували високу адаптивність до умов війни, зберігши операційну стійкість.

Сегмент HoReCa Tech представлений стартапами Expirenza, Choise та іншими, які спеціалізуються на автоматизації ресторанного бізнесу та залучають інвестиції (Жахалов, 2024). Компанії на кшталт Foodz Ukraine успішно перейшли до формату dark kitchen, конкуруючи з кулінарними великих роздрібних мереж (Лошакова, 2022).

Ринок Food-Tech в Україні формується в умовах системної нестабільності, що поєднує воєнні, економічні, демографічні та технологічні виклики. Водночас саме ці обмеження створюють унікальні можливості для

структурної трансформації галузі та формування нових конкурентних переваг.

*Проблема 1. Інвестиційний парадокс та обмежений доступ до капіталу.* Однією з ключових системних проблем розвитку Food-Tech в Україні є критично низький рівень венчурного фінансування, який, за оцінками аналітиків, не перевищує 3 млн дол. США за останні кілька років (Іщенко, 2024). Це є парадоксальним з огляду на високий рівень інноваційності українських стартапів, наявність розвиненої ІТ-екосистеми та значний внутрішній ринок споживання.

Причинами такого дисбалансу є:

- високі воєнні ризики та невизначеність горизонту планування;
- зміщення фокусу міжнародних і локальних інвесторів у бік оборонних технологій, кібербезпеки та штучного інтелекту;
- обмежений доступ стартапів до довгострокового фінансування та міжнародних ринків капіталу.

Наслідком інвестиційного дефіциту є уповільнення масштабування бізнес-моделей, концентрація компаній на виживанні замість стратегічного розвитку та відтік інноваційних команд за кордон.

*Можливість 1. Формування нової інвестиційної привабливості*

Водночас навіть у складних умовах зберігається інтерес до перспективних проєктів. Прикладом є залучення 2,5 млн дол. США стартапом Choice (Жахалов, 2024), що свідчить про наявність «вікон можливостей» для компаній з чіткою бізнес-моделлю та міжнародним потенціалом.

Додатковими драйверами можуть стати:

- участь у міжнародних програмах підтримки (EIT Food, Horizon Europe);
- орієнтація на експорт цифрових рішень, а не лише продуктів харчування;
- розвиток B2B SaaS-моделей, менш залежних від внутрішнього споживчого попиту.

Таким чином, перехід від локальної до міжнародної логіки масштабування

може суттєво підвищити інвестиційну привабливість українського Food-Tech.

*Проблема 2. Кадровий дефіцит та втрата людського капіталу.*

Повномасштабна війна спричинила дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері HoReCa, виробництва та логістики. Мобілізація, міграція та демографічні втрати суттєво зменшили доступний трудовий ресурс. Для Food-Tech це означає зростання операційних витрат, нестабільність процесів та обмеження масштабування.

Особливо вразливими є:

- ресторанний бізнес, що залежить від лінійного персоналу;
- виробництво готових страв і напівфабрикатів;
- логістика та кур'єрські служби.

*Можливість 2. Прискорена автоматизація та перехід до технологічних моделей*

Кадрова криза стала каталізатором впровадження автоматизації, роботизації та цифрових B2B-рішень. Використання систем управління персоналом, прогнозування попиту, автоматизованих кухонь, self-service рішень і безконтактних технологій дозволяє зменшити залежність від людського фактору та підвищити операційну стійкість.

У довгостроковій перспективі це створює передумови для переходу від трудомістких моделей до моделей з високою доданою вартістю, де ключову роль відіграють дані, алгоритми та інтелектуальні системи управління.

*Проблема 3. Цінова чутливість споживачів та обмежений платоспроможний попит.*

Суттєве зниження реальних доходів населення, зростання інфляції та невизначеність майбутнього формують раціоналізовану модель споживання, у межах якої ціна часто переважає над зручністю або інноваційністю. Це створює бар'єр для масштабного впровадження продуктів із високою доданою вартістю, зокрема функціонального харчування, суперфудів або преміальних сервісів доставки (Shestopalov, 2024).

Для бізнесу це означає:

- необхідність постійного балансування між ціною та цінністю;
- обмеження маржинальності;
- ризик зниження якості продуктів у разі надмірної оптимізації витрат.

*Можливість* 3. *Створення унікальних ціннісних пропозицій.*

У відповідь на цінову чутливість компанії можуть розвивати гібридні бізнес-моделі, що поєднують інноваційність і доступність. Це включає:

- оптимізацію виробничих процесів і використання локальної сировини;
- розробку функціональних продуктів масового сегмента;
- персоналізацію пропозицій через цифрові канали;
- використання даних для точнішого прогнозування попиту та зменшення витрат.

Таким чином, конкурентною перевагою стає не сама інновація, а здатність інтегрувати її в економічно доступний для споживача формат.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проблеми розвитку Food-Tech в Україні мають структурний характер, однак водночас стимулюють глибоку трансформацію галузі. Інвестиційні обмеження, кадрові виклики та цінова чутливість споживачів формують запит на більш ефективні, цифрові та орієнтовані на цінність бізнес-моделі. У цьому контексті Food-Tech виступає не лише як технологічний тренд, а як інструмент економічної адаптації та відновлення в умовах воєнної економіки.

**Висновки.** Отже, проведений аналіз розвитку ринку Food-Tech в Україні засвідчує, що галузь перебуває у фазі глибокої структурної трансформації, спричиненої одночасною дією

цифровізації, пандемійних обмежень та воєнних викликів. Найбільш динамічними сегментами залишаються food delivery та HoReCa Tech, які демонструють здатність до швидкої адаптації, масштабування цифрових рішень і трансформації бізнес-моделей відповідно до змін зовнішнього середовища. Отримані результати підтверджують, що розвиток Food-Tech в Україні має виражений асиметричний характер: з одного боку — високий рівень інноваційності, цифрової зрілості та підприємницької гнучкості, з іншого — обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, кадровий дефіцит і висока цінова чутливість споживачів. Така дихотомія формує як системні бар'єри для зростання, так і потенційні точки розвитку, зокрема у сегментах B2B-рішень, готових продуктів з доданою вартістю та платформних моделей. Аналіз ключових гравців і бізнес-практик свідчить, що саме компанії, які поєднують технологічну інноваційність із операційною ефективністю та орієнтацією на реальні потреби споживачів, демонструють найвищу стійкість у кризових умовах. Це дозволяє розглядати Food-Tech не лише як сектор економіки, а як інструмент підвищення загальної економічної резильєнтності та конкурентоспроможності країни. Узагальнені результати дослідження створюють підґрунтя для формулювання системних висновків щодо поточного стану та перспектив розвитку ринку Food-Tech в Україні, а також для розробки практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості галузі, стимулювання інновацій та підтримку сталого зростання в умовах післявоєнного відновлення.

### Література:

- 1.Дудко В. (2022). Ринок доставки їжі шалено ріс на пандемійних стероїдах. Війна його обвалила. Як виживають Glovo, Zakaz та Bolt. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/inside/rinok-dostavki-izhi-shaleno-ris-na-pandemiyних-steroidakh-viyuna-yogo-obvalia-yak-vizhivayut-glovo-zakaz-ta-bolt-02052022-5762>
- 2.Жахалов Я. (2024). Чесько-український foodtech-стартап залучив \$2,5 мільйона інвестицій. *Liga.net*. URL:

<https://tech.liga.net/ua/technology/novosti/chesko-ukrainskyi-foodtech-startap-zaluchyv-25-miliona-investytstii>

- 3.Іщенко А. (2024). Інновації у foodtech-галузі. Українські стартапи, що активно розвиваються у 2024. *Newscast*. URL:

<https://newscast.com.ua/news/486889>

- 4.Лошакова Н. (2022). Продали стейк-хаус та запустили dark kitchen: як розвивають мережу

- віртуальних ресторанів Денис та Яна Кривенко з Foodz Ukraine. *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/uk/business/prodali-steik-xaus-ta-zapustili-dark-kitchen-yak-rozvivayut-merezu-virtualnix-restoraniv-denis-ta-yana-krivenko-z-foodz-ukraine-392197/>
5. Львівська політехніка. Воркшоп «Автоматизація, інтернет речей та штучний інтелект в агропродовольчій сфері». (2025). *Tech StartUp School*. URL: <http://tsus.lpnu.ua/vorkshop-avtomatyzatsiya-internet-rechey-ta-shtuchnyu-intelekt-v-ahroprodovolchiiy-sferi-1>
6. Обсяг ринку доставки готової їжі в Україні перевищив \$230 млн. (2017). *Propozitsiya.com*. URL: <https://propozitsiya.com/news/obsyah-rynku-dostavky-hotovoyi-yizhi-v-ukrayini-perevyshchuv-230-mln>
7. Павлюк М. (2023). Доставка їжі в Україні та світі — розкіш чи нова норма? *Економічна правда*. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/12/29/708250/>
8. Пилипенко О. (2017). Foodtech в Україні: основні напрями розвитку. *Imena.ua*. URL: <https://www.imena.ua/blog/foodtech-trends/>
9. Сімахіна, Г. О., Українець, А. І. (2010). Інноваційні технології та продукти. Оздоровче харчування: підручник. Київ: *НУХТ*, 294 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e213deca-b5ae-475c-8bb3-b2a64ce536b2/content>
10. Що відбувається з агро та фудтех-стартапами та де шукати гроші під час війни — короткий огляд від інвестора (2023). *Aggeek*. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/otkuda-vzylis-takie-tseny-6-faktorov-kotorye-vliyayut-na-stoimost-zernovyh>
11. Glovo запустив перший dark store в Україні. Він працює у Києві на лівому березі. (2021). *Retailers.ua*. URL: <https://retailers.ua/uk/news/tehnologii/12260-glovo-zapustil-perviyi-dark-store-v-ukraine-on-rabotaet-v-kieve-na-levom-beregu>
12. Hmarochos: як розвивається бізнес доставки продуктів? 54% споживачів вдаються до економії. (2024). *Хмарочос: інформаційний веб-портал*. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/01/26/yak-rozvyvayetsya-biznes-dostavky-produktiv-popyt-na-kinoa-zbilshyvsvya-na-652-a-54-spozhyvachiv-vdayutsya-do-ekonomiyi/>
13. Hwang, J., & Kim, H. (2022). Consumer acceptance of food delivery applications: The role of convenience and trust. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103145. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103145>
14. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 32(3), 61–69. <https://issues.org/rise-platform-economy-big-data-work/>
15. McKinsey & Company. (2020). *How COVID-19 is changing the world of food service*. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/ordering-in-the-rapid-evolution-of-food-delivery>
16. Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>
17. Shestopalov B. (2021). Foodtech is the staff of life. How to make bread not only cheap but healthy — co-owner of HD-group Borys Shestopalov. *Newfood.ua*. URL: <https://newfood.ua/2021/06/27/foodtech-is-the-staff-of-life-how-to-make-bread-not-only-cheap-but-healthy-so-owner-of-hd-group-borys-shestopalov/>
18. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
19. Wang, Y., Xiang, D., Yang, Z., & Ma, S. S. (2021). Unraveling customer sustainable consumption behaviors in sharing economy: A socio-economic approach based on virtual kitchens. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125809. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125809>