

Жиленко Катерина Миколаївна

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3942-9467>

Самойленко Алла Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9696-985X>

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КЕЙТЕРИНГУ: ІНТЕГРАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ РІЗНИХ СЕГМЕНТІВ РИНКУ

У статті досліджено особливості стратегічного менеджменту кейтерингових компаній в умовах трансформації ринку послуг індустрії гостинності. Актуальність теми зумовлена зростанням попиту на мобільні формати ресторанного обслуговування, розвитком корпоративних подій, розширенням ділових заходів та активною цифровізацією операційних процесів. Обґрунтовано доцільність розгляду кейтерингу як комплексної сервісно-логістичної системи, що інтегрує виробничі, транспортні, організаційні та управлінські процеси в єдину модель створення доданої вартості. Визначено, що традиційні підходи до управління, запозичені з класичного ресторанного бізнесу, не забезпечують належної ефективності в умовах високої мобільності, обмеженого часу обслуговування та необхідності транспортування готової продукції. На основі аналізу структури ринку кейтерингових послуг України у 2024 році виокремлено ключові сегменти: подієвий, офісний, банкетний, фуршетний, соціальний кейтеринг та сегмент доставки готових страв. Встановлено їх частки у загальному обсязі ринку та визначено економічну роль кожного сегмента. Доведено, що найбільшу частку формує подієвий кейтеринг, який забезпечує комплексне обслуговування заходів та характеризується високою доданою вартістю, тоді як офісний кейтеринг демонструє стабільність попиту завдяки регулярним корпоративним програмам харчування. Банкетний, фуршетний і соціальний кейтеринг займають більш вузькі, але стійкі ринкові ніші, тоді як доставка готових страв активно розвивається завдяки цифровим сервісам замовлення та розвитку кухонь формату dark kitchen. Проаналізовано динаміку розвитку ринку кейтерингових послуг України у 2020–2024 роках та сформовано прогноз його розвитку до 2030 року. Отримані результати свідчать про поступове посткризове відновлення галузі, зростання індексу доходів та посилення ролі інноваційних технологій у формуванні конкурентних переваг підприємств. Встановлено, що ефективність діяльності кейтерингових компаній значною мірою залежить від якості логістичного менеджменту та здатності підприємств адаптувати операційні процеси до специфіки різних форматів обслуговування. Особливу увагу приділено визначенню ключових операційних показників ефективності (KPI), що впливають на рентабельність кейтерингового бізнесу. До таких показників віднесено рівень Food Cost, швидкість обслуговування клієнтів, оптимальний цикл життя запасів на складі (до чотирьох діб) та допустимий рівень виробничих списань (до 1%). Запропоновано диференційований підхід до формування логістичних стратегій залежно від сегмента кейтерингових послуг, що дозволяє оптимізувати витрати, мінімізувати втрати продукції, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільно високий рівень якості обслуговування. Отримані результати можуть бути використані у практиці управління кейтеринговими підприємствами, а також при розробці стратегій розвитку бізнесу в індустрії гостинності.

Ключові слова: кейтеринг, логістичний менеджмент, індустрія гостинності, стратегічне управління, Food Cost, операційні KPI, ринок кейтерингових послуг.

Постановка проблеми та її актуальність. Сучасний ринок кейтерингових послуг в Україні функціонує в умовах глибокої структурної трансформації, зумовленої поєднанням глобальних викликів, цифровізації бізнес-процесів і зміни споживчих пріоритетів. Кейтеринг дедалі частіше розглядається не лише як форма позастанціонарного харчування, а як складна сервісно-логістична система, що інтегрує виробництво, транспортування, сервіс та управління персоналом.

Водночас у практиці управління кейтеринговими компаніями переважають універсальні підходи, запозичені з традиційного ресторанного бізнесу, які не завжди враховують специфіку різних сегментів кейтерингу.

Проблема полягає у відсутності науково обґрунтованих диференційованих логістичних стратегій для окремих форматів кейтерингового обслуговування – від масового соціального кейтерингу до високоточних банкетних і подієвих сервісів. Забезпечення швидкості



обслуговування (до 15 хвилин), мобільності, збереження органолептичних властивостей страв та естетики подачі потребує інтеграції логістичних рішень у всі рівні управлінської вертикалі кейтерингового підприємства. За відсутності системного підходу це призводить до зростання виробничих втрат, перевищення нормативів Food Cost та зниження економічної ефективності діяльності.

Актуальність дослідження зумовлена трансформацією конкурентного середовища на ринку кейтерингових послуг, де традиційна кулінарна якість перестає бути єдиною конкурентною перевагою. На перший план виходить стратегічний менеджмент, орієнтований на оптимізацію логістики, контроль витрат і забезпечення стабільної якості сервісу. Особливої значущості набуває питання балансування між високими стандартами обслуговування та жорсткими економічними показниками, зокрема необхідністю утримання Food Cost на рівні близько 32% та мінімізації непродуктивних втрат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку кейтерингових послуг як складової індустрії гостинності розглядалися у працях вітчизняних науковців. Так, у дослідженні Пятницької Г., Григоренко О. проаналізовано глобальні тренди розвитку кейтерингу, трансформацію форматів обслуговування та зростання ролі мобільних сервісів у структурі HoReCa [10]. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. досліджено тенденції розвитку кейтерингу в умовах інноваційних змін індустрії харчування, визначено сутність кейтерингових послуг та запропоновано їх класифікацію за форматом і сферою застосування [11]. У роботі Малкова Д. І. кейтеринг розглядається як необхідна складова сучасних закладів громадського харчування, окреслено його організаційно-економічні особливості та основні види [9]. Окремі аспекти функціонування ресторанного господарства України в умовах кризових явищ проаналізовано у працях Кучечук Л. В., Подлепіної П. О. [8]. Водночас у наявних дослідженнях недостатньо висвітлено питання логістичного забезпечення кейтерингових компаній, зокрема в умовах обмеженого циклу життя запасів (до 4 діб) та необхідності мінімізації рівня списань до 1%, що зумовлює потребу у подальшому прикладному аналізі.

Мета статті полягає в обґрунтуванні стратегічних підходів до менеджменту кейтерингових компаній через впровадження інтегрованих логістичних рішень, що дозволяють оптимізувати операційні KPI та підвищити конкурентоспроможність у різних сегментах ринку (корпоративному, подієвому, соціальному та сегменті доставки).

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній індустрії гостинності кейтеринг став одним із ключових напрямів розвитку та масштабування ресторанного бізнесу [10, 11]. Розширення попиту, зміни у форматах споживання, підвищення мобільності населення та урбанізаційні процеси зумовили формування багатокомпонентної системи кейтерингового

обслуговування. На відміну від традиційних ресторанних форматів, кейтеринг дозволяє підприємствам адаптуватися до різних локацій, масштабів заходів і запитів споживачів, що суттєво підвищує гнучкість бізнес-моделі.

З позицій економіки гостинності кейтеринг доцільно розглядати як окремий сегмент HoReCa, що поєднує виробничу, логістичну та сервісну функції, формуючи самостійну систему створення доданої вартості [11]. Такий підхід дозволяє аналізувати кейтерингові послуги не лише як форму обслуговування, а як стратегічний інструмент диверсифікації доходів ресторанних підприємств.

Практика функціонування ринку дозволяє виокремити основні види кейтерингу, що відрізняються за місцем надання послуг, форматом сервісу та рівнем залучення персоналу. Кожен із них задовольняє специфічні потреби клієнтів і потребує власної логістичної моделі, кадрового забезпечення та технологічних рішень. Розглянемо детальніше специфіку основних видів кейтерингу [9, 10, 11].

Офісний кейтеринг (corporate catering) є відповіддю на зростаючу потребу компаній у регулярному та якісному харчуванні персоналу. Його ключовими характеристиками є стандартизація меню, регулярність поставок та суворе дотримання часових інтервалів доставки. Рациональність меню, стабільність якості та точність логістики виступають визначальними чинниками довгострокової співпраці з корпоративними клієнтами. Економічна ефективність цього сегмента базується на ефекті масштабу та прогнозованості попиту, що знижує операційні ризики для постачальника.

Зовсім іншу природу має подієвий кейтеринг (event catering) – найбільш комплексний і капіталомісткий ид кейтерингової діяльності. Він охоплює повний цикл обслуговування подій – від розробки меню й організації сервісу до оформлення простору, технічного забезпечення та координації персоналу. Подієвий кейтеринг обслуговує весілля, конференції, виставки, корпоративні та іміджеві заходи. Саме цей сегмент формує найвищу додану вартість, оскільки клієнт споживає не продукт, а комплексний сервісний досвід.

Сектор фуршетного кейтерингу орієнтований на заходи короткої тривалості, де ключовими є мобільність, швидкість обслуговування та візуальна привабливість страв. У цьому форматі домінують канапе, таралетки, міні-десерти та інші варіанти finger food, що дозволяють гостям вільно переміщуватися та спілкуватися. Використання формату finger food дозволяє оптимізувати витрати на персонал і простір, водночас висуваючи підвищені вимоги до технології приготування та збереження якості продукції під час транспортування.

Більш традиційним за формою є банкетний кейтеринг, що передбачає повноцінну посадку гостей і поетапну подачу страв, що зумовлює високі вимоги до професійної підготовки персоналу, таймінгу обслуговування та координації процесів. Цей формат

найчастіше застосовується для подій преміум-рівня, де репутаційна складова відіграє вирішальну роль.

Окреме місце в системі кейтерингу посідає соціальний кейтеринг, який обслуговує державні, освітні та громадські заходи, включаючи програми шкільного харчування, масові події та офіційні прийоми. Для цього сегмента характерні стандартизовані меню, суворе дотримання санітарно-гігієнічних норм і робота у великих масштабах. Фінансова стійкість соціального кейтерингу значною мірою залежить від державного регулювання та контрактної системи закупівель.

Найбільш технологічно динамічним сьогодні є кейтеринг доставки, який поєднує ресторанну кухню з сервісами швидкої логістики. Його розвиток тісно пов'язаний із цифровізацією, онлайн-замовленнями та поширенням моделі “dark kitchen”. Цей сегмент демонструє найвищу адаптивність до кризових умов, оскільки мінімізує витрати на зал обслуговування та персонал.

Таким чином, класифікація кейтерингових послуг відображає багатовекторність розвитку сучасного ресторанного бізнесу. Кожен формат має власні економічні параметри, логістичні вимоги та рівень ризику, що визначає його конкурентоспроможність на ринку.

Ринок кейтерингових послуг України у 2024 році демонструє високі темпи постпандемічного відновлення та структурну диверсифікацію. Основними драйверами зростання є відновлення ділової активності, підвищений попит на корпоративні формати харчування, розвиток бізнес-івентів, а також швидка цифровізація логістичних та операційних процесів. Аналіз шести ключових сегментів кейтерингового ринку дозволяє окреслити їх частку, роль та потенціал розвитку.

За отриманими даними, найбільшу частку на ринку займає подієвий кейтеринг (30%), що логічно, оскільки цей сегмент охоплює повний комплекс послуг від приготування і сервірування до технічного забезпечення й персоналу. Це найкапіталомісткіша, але й найдохідніша частина ринку (рис. 1).

Другим найбільшим сегментом є офісний кейтеринг (22%), який демонструє стабільне зростання завдяки збільшенню кількості компаній, що повертаються до повноцінного офлайн-формату роботи та потребують регулярного постачання бізнес-ланчів. Доставка готових страв (13%) стає важливим компонентом міської гастрономічної інфраструктури, адже поєднує елементи класичного кейтерингу та сервісів швидкої логістики. Меншою, але стабільною залишається ніша банкетного (15%), фуршетного (12%) та соціального кейтерингу (8%).

Аналіз ринку кейтерингових послуг в Україні демонструє стійку тенденцію до розширення та структурної трансформації. Незважаючи на нестабільність зовнішніх умов, сектор кейтерингу виявився одним із найбільш адаптивних напрямів індустрії гостинності, зберігши потенціал для зростання та інновацій.

Найбільшу частку ринку у 2024 році займає подієвий кейтеринг, що формує близько третини від загального обсягу. Саме цей сегмент демонструє найвищу додану вартість, оскільки включає комплексне обслуговування подій від приготування страв до технічного забезпечення і сервісного персоналу. Висока частка подієвого напрямку свідчить про відновлення ділової активності, розширення корпоративних форматів взаємодії та повернення традицій офлайн-комунікації.

Другим за масштабом є офісний кейтеринг, який забезпечує понад п'яту частину ринку, що підтверджує тенденцію до інституціоналізації корпоративних програм харчування, а також зростання попиту на регулярні поставки бізнес-ланчів та сет-меню. Компанії обирають кейтеринг як ефективний інструмент підтримки командної продуктивності, покращення умов праці та налагодження внутрішньокорпоративних процесів.

Банкетний, фуршетний і соціальний кейтеринг мають більш стабільні, проте менш вагомі частки ринку. Натомість сегмент доставки готових страв демонструє помітне зростання завдяки цифровізації логістики,

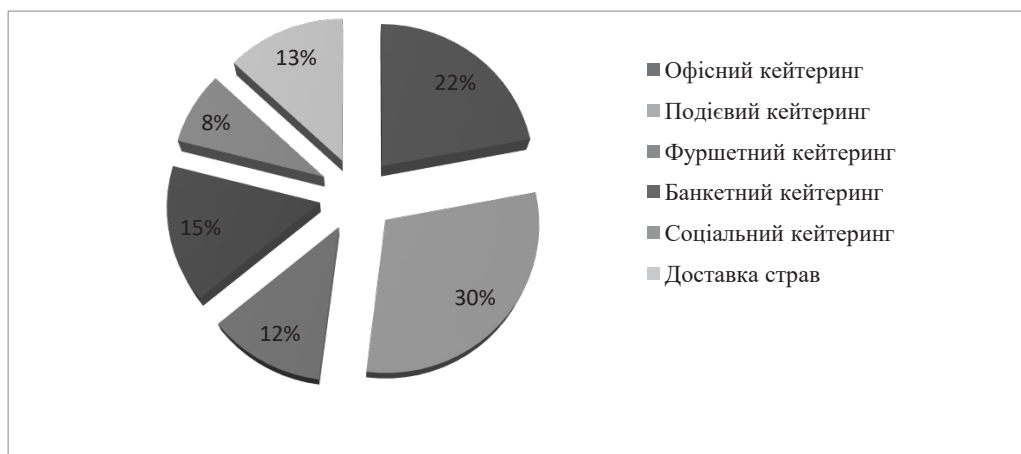


Рисунок 1 – Структура ринку кейтерингу в Україні, 2024р.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 4]

оптимізації кухонь-виробництв і поширенню моделі “dark kitchen”. У сукупності ці сегменти створюють багатокомпонентне ринкове середовище з різними логістичними вимогами та структурами витрат.

Динаміка ринку з 2020 по 2024 рік показує стрімке відновлення: індекс доходів зріс на 50%, що є показником високої резистентності галузі до кризових факторів. Постпандемічне та воєнне відновлення супроводжується впровадженням сучасних технологій, автоматизації, покращенням сервісних стандартів та оптимізацією ланцюгів постачання. Логістична складова – від температурного контролю до маршрутизації доставки – стала одним із ключових чинників рентабельності. Індекс доходів ринку, прийнятий за 100 у 2020 році, свідчить про поступове та стійке зростання (рис. 2).

За чотири роки ринок зріс на 50%, незважаючи на зовнішні ризики та війну. Основними чинниками зростання є: повернення офлайн-заходів у бізнес-середовищі, збільшення внутрішніх корпоративних подій, розвиток HoReCa-підприємств із виїзними сервісами, інновації в логістиці та кухнях-комісаріатах.

Темпи зростання підтверджені діаграмою динаміки, де видно щорічне прискорення. Прогноз до 2030 року свідчить про подальше зростання ринку приблизно на 60% порівняно з рівнем 2024 року (рис. 3). Найдинамічніше розвиватимуться сегменти офісного, подієвого кейтерингу та доставки готових страв. Посилення конкуренції сприятиме стандартизації сервісу, підвищенню вимог до якості меню, екологічності пакування та логістичної ефективності.

Ринок може зрости ще приблизно на 59% від рівня 2024 року до 2030 року (рис. 3). У результаті аналізу можна зробити ключовий висновок: успішний розвиток кейтерингових компаній залежить від здатності поєднати гнучку логістичну модель, технологічну інфраструктуру та високі стандарти обслуговування. Підприємства, які інвестують у системи оптимізації маршрутів, мультиформатні виробничі потужності та персонал, зможуть збільшити рентабельність і зайняти стійкі позиції на ринку.

Кейтеринг в Україні переходить від класичного формату меню-на-замовлення до комплексної моделі сервісного забезпечення клієнтів, що створює можливості

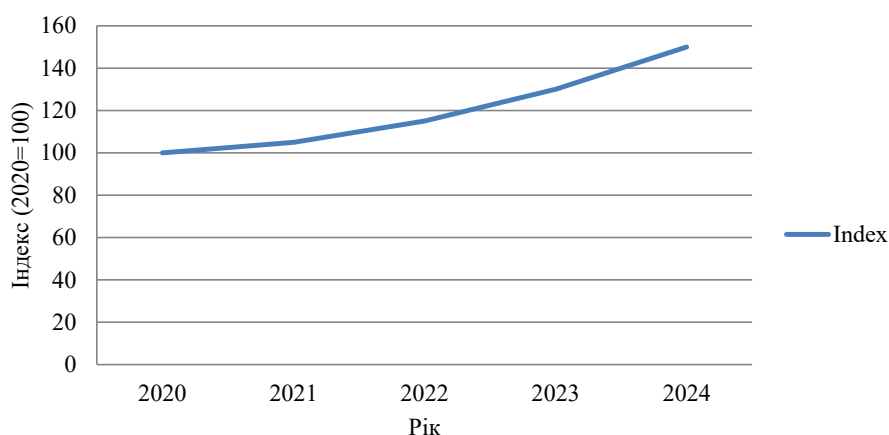


Рисунок 2 – Динаміка ринку кейтерингу в Україні, 2020–2024 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі [3, 6, 7]

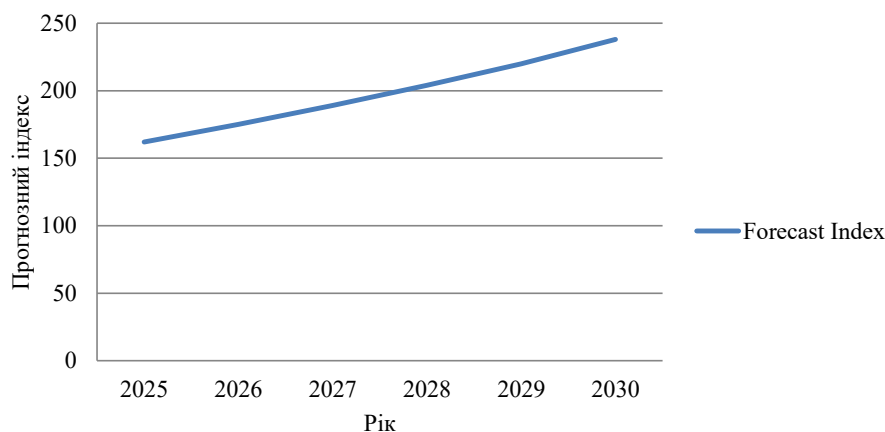


Рисунок 3 – Прогноз розвитку ринку кейтерингу в Україні, 2030 рр.

Джерело: розроблено авторами

для масштабування, партнерств і розширення бізнес-моделей, що робить галузь одним із найперспективніших напрямів ресторанного бізнесу на найближчі десять років.

Логістика у ресторанному бізнесі є фундаментальним елементом, який визначає стабільність роботи закладу, якість послуг та рівень задоволеності гостей. Вона охоплює комплекс процесів від постачання сировини та управління запасами до внутрішньої організації виробництва, доставки страв і сервісного обслуговування. У сучасних умовах високої конкуренції та мінливості попиту ефективна логістична система стає стратегічною перевагою ресторану, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та забезпечити безперебійність обслуговування.

Логістика є невидимим, але критично важливим механізмом, який забезпечує цілісність та ефективність функціонування ресторану. Її вплив проявляється у скороченні витрат, прискоренні виробничих і сервісних процесів, підвищенні якості продукції та формуванні позитивного досвіду гостей. У сучасному ресторанному бізнесі логістичні процеси все частіше інтегруються з цифровими технологіями – автоматизацією складського обліку, системами прогнозування попиту, електронною маршрутизацією доставки, що додатково підвищує рівень конкурентоспроможності закладу. Таким чином, ефективна логістика перетворюється на стратегічний інструмент управління, який визначає успішність ресторанних послуг та їхню стійкість у динамічному ринковому середовищі (рис. 4).

Ефективність операційної діяльності ресторану значною мірою визначається тим, наскільки точно

дотримуються нормативи та контролюються ключові показники. Дані, представлені на рисунку 4, дозволяють оцінити баланс між витратами, швидкістю обслуговування й операційною дисципліною. Специфіка кожного виду кейтерингу формує вимоги менеджменту логістики основних видів кейтерингу (табл. 1).

Таким чином, можна відмітити, що логістика виступає як фундамент якості та конкурентоспроможного сервісу (табл. 1). Логістичний менеджмент у кейтерингу трансформується залежно від формату послуг. Для корпоративного сектору – це циклічність та пунктуальність, оскільки найменша затримка руйнує графік клієнта. У банкетному сервісі логістика виступає «фундаментом», що забезпечує доставку та збереження преміальних продуктів, дозволяючи персоналу зосередитися на створенні атмосфери. Особливої уваги заслуговує формат dark kitchen, де швидкість доставки та пакування стають єдиними точками контакту з клієнтом, визначаючи репутацію бренду.

Висновки. Сучасний ринок кейтерингу – це складна екосистема, де успіх залежить не лише від кулінарної майстерності, а й від глибинної інтеграції логістичних рішень у систему стратегічного менеджменту. Аналіз структури ринку та ключових показників ефективності (KPI) дозволяє зробити висновок про високу сегментованість галузі та критичну роль операційного контролю.

Дослідження структури ринку свідчить про домінування подієвого кейтерингу (30%), що вимагає від операторів високої адаптивності та вміння працювати на виїзних локаціях. Важливу частку займають офісний (22%) та банкетний (15%) сегменти, кожен з яких формує специфічні запити до ланцюгів постачання.

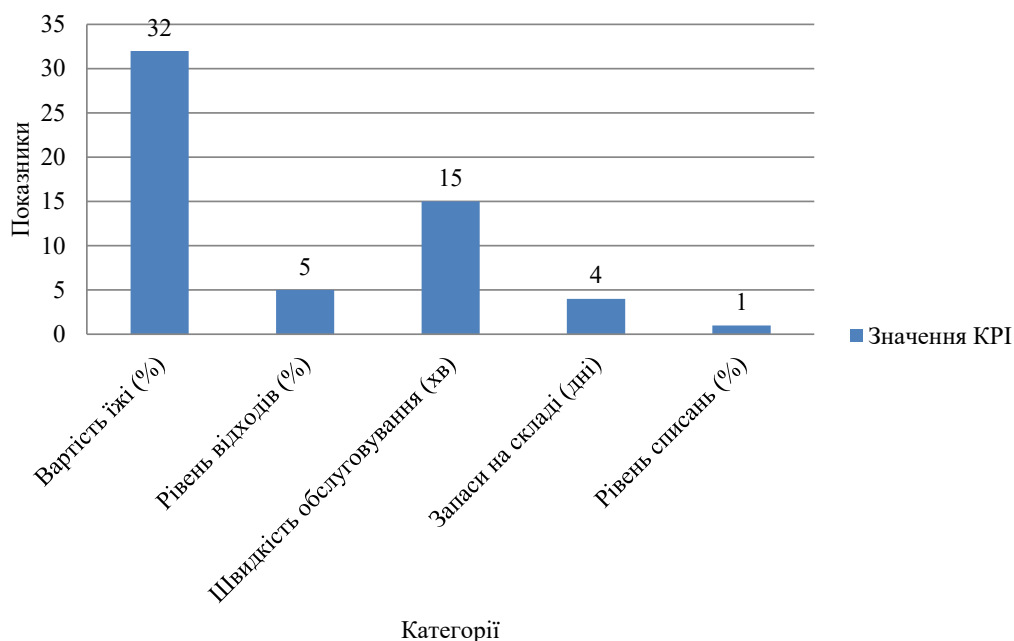


Рисунок 4 – Операційні KPI внутрішньої логістики ресторанів в Україні, 2021–2024 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 3, 5, 6, 8]

Таблиця 1 – Ключові вимоги менеджменту логістики основних видів кейтерингу

№ з/п	Вид кейтерингу	Ключові вимоги менеджменту логістики
1	Офісний (corporate catering)	Має бути циклічною та пунктуальною. Оскільки ключовими вимогами є чіткий таймінг і стабільна якість, найменша затримка в щоденному постачанні бізнес-ланчів руйнує графік роботи цілої компанії.
2	Подієвий (event catering)	Логістика «одного шансу». Вона включає не лише доставку продуктів, а й транспортування меблів, посуду та великого штату персоналу на виїзні локації. Головним викликом є адаптивність до умов майданчика
3	Фуршетний	Акцент на мобільності та швидкості подачі finger food вимагає спеціалізованого пакування, яке зберігає естетику страв під час руху.
4	Банкетний	Логістика забезпечує «фундамент» (доставку та збереження), а сервіс створює «атмосферу». Тільки за умови їх повної інтеграції та контролю KPI на рівні 1% списань, кейтерингова компанія може гарантувати успіх урочистого заходу.
5	Соціальний	Базується на масштабі та жорсткому контролі санітарних норм, що вимагає використання спеціалізованого транспорту (рефрижераторів) для масового харчування в державних установах.
6	Кейтеринг доставки (dark kitchen)	Це найбільш динамічна модель, де швидкість доставки та якість пакування є єдиними точками контакту з клієнтом.

Джерело: розроблено авторами

Доставка страв (13%) та фуршетний формат (12%) підкреслюють тренд на мобільність та швидкість, тоді як соціальний кейтеринг (8%) залишається найбільш стандартизованим сегментом.

Таким чином, можна стверджувати, що майбутнє кейтерингу лежить у площині персоналізованих логістичних стратегій. Для банкетів – це чисельний

персонал та сервіс; для офісів – стабільна якість; для соціальних об'єктів – масштаб та санітарний контроль. Тільки інтеграція цих вимог з операційними метриками (мінімальними списаннями та коротким циклом зберігання) дозволяє компаніям не лише виживати в умовах конкуренції, а й забезпечувати сталий розвиток у преміальних та масових сегментах ринку.

Список використаних джерел:

1. Allegra World Coffee Portal. Project Café Europe 2024: Market Overview. London, 2024. URL: <https://www.worldcoffeeportal.com> (дата звернення: 30.12.2025).
2. Euromonitor International. Coffee in Ukraine: Market Analysis. 2023. URL: <https://www.euromonitor.com> (дата звернення: 30.12.2025).
3. Exporter Guide Annual – Ukraine. USDA Foreign Agricultural Service. 2024. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Exporter+Guide+Annual_Kyiv_Ukraine_UP2024-0031.pdf (дата звернення: 30.12.2025).
4. Gartner Research. Digital Transformation in Hospitality Sector. 2022. URL: <https://www.gartner.com/en/insights/hospitality> (дата звернення: 30.12.2025).
5. Kotler P., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson, 2017. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-for-hospitality-and-tourism/P2000000003847> (дата звернення: 30.12.2025).
6. Poster. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року. 2025. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення: 30.12.2025).
7. Аналіз ринку закладів громадського харчування в Україні. 2024 рік :аналіт. звіт. Pro-Consulting, 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zavedenij-obshchestvennogo-pitaniya-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 30.12.2025).
8. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 139–144. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-139_144.pdf (дата звернення: 30.12.2025).
9. Малков Д. І. “Catering” як необхідна складова сучасних закладів громадського харчування. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2017. Вип. 18. С. 73–76.
10. Пятницька Г., Григоренко О. Глобальні тренди розвитку кейтерингу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3. С. 51–68. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)05](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)05)
11. Тарасюк Г. М., Чагайда А. О. Тенденції розвитку кейтерингу в умовах інноваційних змін індустрії харчування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 170–177. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-30>

References:

1. Allegra World Coffee Portal. (2024). Project Café Europe 2024: Market Overview. London. Available at: <https://www.worldcoffeeportal.com> (Accessed December 30, 2025)
2. Euromonitor International. (2023). Coffee in Ukraine: Market Analysis. Available at: <https://www.euromonitor.com> (Accessed December 30, 2025)

3. Exporter Guide Annual – Ukraine. (2024). USDA Foreign Agricultural Service. Available at: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Exporter+Guide+Annual_Kyiv_Ukraine_UP2024-0031.pdf (Accessed December 30, 2025)
4. Gartner Research. (2022). Digital Transformation in Hospitality Sector. Available at: <https://www.gartner.com/en/insights/hospitality> (Accessed December 30, 2025)
5. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2017). Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson. Available at: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-for-hospitality-and-tourism/P200000003847> (Accessed December 30, 2025)
6. Poster. (2025). Yak zminyvsia restoranni rynek Ukrainy: Pidsumky 2024 roku [How the restaurant market in Ukraine has changed: 2024 results]. Available at: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (Accessed December 30, 2025)
7. Pro-Consulting. (2024). Analiz rynku zakladiv hromadskoho kharchuvannia v Ukraini, 2024 rik: Analytic report [Analysis of public catering establishments market in Ukraine, 2024: Analytic report]. Available at: <https://pro-consulting.ua/en/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zavedenij-obshchestvennogo-pitaniya-v-ukraine-2024-god> (Accessed December 30, 2025)
8. Kuchechuk, L. V., & Podlepina, P. O. (2021). Analiz suchasnoho stanu restorannoho hospodarstva Ukrainy ta perspektyvy yoho rozvytku v umovakh pandemii COVID-19 [Analysis of the current state of the restaurant industry in Ukraine and its development prospects under the COVID-19 pandemic]. *Biznes Inform – Business Inform*, No. 9, pp. 139–144. Available at: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-139_144.pdf (Accessed December 30, 2025)
9. Malkov, D. I. (2017). Catering yak neobkhidna skladova suchasnykh zakladiv hromadskoho kharchuvannia [Catering as a necessary component of modern public catering establishments]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, No. 18, pp. 73–76.
10. Piatnytska, H., & Hryhorenko, O. (2019). Hlobalni trendy rozvytku keterynhu [Global trends in the development of catering]. *Zovnishna torhivlia: Ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, No. 3, pp. 51–68. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019\(104\)05](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2019(104)05)
11. Tarasiuk, H. M., & Chahaida, A. O. (2020). Tendentsii rozvytku keterynhu v umovakh innovatsiinykh zmin industrii kharchuvannia [Trends in catering development under innovative changes in the food industry]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, No. 1, pp. 170–177. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-30>

Kateryna Zhylenko, Alla Samoilenko

Oles Honchar Dnipro National University

STRATEGIC MANAGEMENT OF CATERING: INTEGRATION OF LOGISTICS SOLUTIONS FOR DIFFERENT MARKET SEGMENTS

The article examines the features of strategic management of catering companies in the context of the transformation of the hospitality services market. Catering is substantiated as a complex service and logistics system that integrates production, transportation, organizational, and managerial processes. It is determined that traditional management approaches borrowed from the restaurant business do not provide sufficient efficiency for catering enterprises due to the specific operational characteristics of this sector. Based on the analysis of the structure of the Ukrainian catering services market in 2024, the main market segments are identified, including event catering, corporate (office) catering, banquet catering, buffet catering, social catering, and ready-meal delivery services. Their shares in the overall market structure are determined, which makes it possible to assess the economic significance and operational characteristics of each segment. The research demonstrates that event and corporate catering create the highest added value while simultaneously requiring the most complex logistics coordination and operational planning. The dynamics of the development of catering services in Ukraine during 2020–2024 are analyzed, which allows identifying key trends in the expansion of catering services, diversification of service formats, and increasing demand for off-site food service. The study confirms the growing importance of flexible management models and logistics integration in the development of catering enterprises. Particular attention is paid to logistics management as one of the key factors of competitiveness of catering companies. Critical operational KPIs are identified, including Food Cost level, service speed, inventory life cycle (up to four days), and the acceptable level of product write-offs (not exceeding 1%). A differentiated approach to the formation of logistics strategies depending on the catering format is proposed, which allows minimizing losses, optimizing costs, and ensuring stable service quality. The results of the study can be used in the practical management of catering enterprises and in the development of strategic business development models in the hospitality industry.

Keywords: catering, logistics management, hospitality industry, strategic management, Food Cost, operational KPIs, catering market.

Дата надходження статті: 06.03.2026

Дата прийняття статті: 27.03.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026