

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
З МЕНЕДЖМЕНТУ**

**на тему: «Маркетингове забезпечення комерціалізації інноваційного
B2B-продукту на ринку HORECA»**
студента 2 курсу магістратури
денної форми навчання

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»
Мороза Олександра Віталійовича**

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Горбась Ірина Миколаївна

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 14 від «14» травня 2026 р.
В.о. завідувача кафедри
_____ доц. Фірсова С.Г.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

«Затверджую»

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.
«11» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»
ОНП «Менеджмент інноваційної діяльності»
МОРОЗА ОЛЕКСАНДРА ВІТАЛІЙОВИЧА

- 1. Тема роботи: «Маркетингове забезпечення комерціалізації інноваційного B2B-продукту на ринку HORECA»**
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026, протокол №11
- 2. Строк завершення роботи: 05.05.2026**
- 3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.**
- 4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та практичні засади маркетингового забезпечення виходу інноваційного B2B-продукту на галузевий ринок HORECA.
- 5. Об'єкт дослідження:** маркетингова діяльність ТОВ «АТС» щодо комерціалізації інноваційного B2B-продукту EDIN MARKET.
- 6. Мета і завдання дослідження:**

Мета – поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо комерціалізації інноваційного B2B-продукту EDIN MARKET на ринку HORECA на основі аналітичного дослідження маркетингової діяльності ТОВ «АТС».

Завдання: (формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)

6.1. Систематизувати теоретичні засади маркетингу інноваційного продукту на B2B-ринку та узагальнити концептуальні підходи до його комерціалізації.

6.2. Дослідити теоретико-методичне підґрунтя маркетингового комплексу для інноваційних B2B-продуктів та специфіку управління двосторонніми платформами.

6.3. Провести діагностику ринку HORECA в Україні, включно з аналізом цифрової зрілості сегментів та ключових тенденцій 2023–2025 рр.

6.4. Провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АТС», продуктового портфелю EDIN/EDIN MARKET та конкурентного середовища на ринку.

6.5. Розробити STP-модель та стратегію таргетингу EDIN MARKET з обґрунтуванням пріоритетних сегментів і ціннісного позиціонування платформи.

6.6. Сформувати комплекс маркетингових заходів (7P) та механізм стратегічного партнерства з платформою Poster для масштабування охоплення SMB-сегменту.

6.7. Розробити фінансову модель комерціалізації EDIN MARKET на 2026–2028 рр. та оцінити економічну ефективність запропонованих маркетингових рішень за метриками SAC, LTV, ROI та GMV.

Науковий керівник



к.е.н., доц. Ірина ГОРБАСЬ

Здобувач освіти



Олександр МОРОЗ

Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень – квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07–08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

Науковий керівник



к.е.н., доц. Ірина ГОРБАСЬ

Здобувач освіти



Олександр МОРОЗ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ.....	9
ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ.....	9
1.1. Інноваційний продукт як об'єкт комерціалізації.....	9
1.2. Маркетинговий комплекс та механізми комерціалізації інноваційного B2B-продукту.....	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТС» НА РИНКУ HORECA.....	31
2.1. Діагностика ринку HORECA та цифрового середовища в Україні.....	31
2.2. Оцінювання маркетингової діяльності ТОВ «АТС» та позиціонування EDIN MARKET на ринку HORECA.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ.....	53
EDIN MARKET НА РИНКУ HORECA.....	53
3.1 Маркетингова стратегія комерціалізації та механізм партнерства ТОВ «АТС» на ринку HORECA.....	53
3.2 Економічне обґрунтування та оцінювання ефективності запропонованих маркетингових заходів.....	66
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ	
АНОТАЦІЯ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифрової трансформації та прискорення технологічного прогресу питання маркетингового забезпечення комерціалізації інноваційних продуктів набуває принципово нового значення. Традиційні маркетингові моделі, орієнтовані переважно на споживчі ринки B2C, виявляються недостатньо ефективними у контексті B2B-середовища, де рішення про купівлю приймаються колегіально, а цикл продажу є тривалим та багатоетапним [8, с. 210]. Галузь HoReCa (Hotel, Restaurant, Catering) є одним із найбільш динамічних і водночас найменш оцифрованих сегментів сфери послуг в Україні, що формує значний незадоволений попит на цифрові рішення для автоматизації закупівельних і документообігових процесів [15, с. 50].

Стрімке зростання платформної економіки та поширення моделей Product-Led Growth (PLG) відкрили нові можливості для виходу B2B SaaS-продуктів на вузькоспеціалізовані галузеві ринки [27, с. 82]. Водночас дослідження вітчизняних і зарубіжних учених — зокрема С. М. Ілляшенка [4, с. 47], Ф. Котлера та К. Л. Келлера [26, с. 441], Т. Eisenmann et al. [38, с. 95] — свідчать про недостатнє теоретичне та методичне опрацювання механізмів комерціалізації цифрових двосторонніх платформ у галузевих B2B-нішах, що визначає актуальність дослідження та його науково-практичну значущість.

Аналіз ринку HORECA в Україні виявляє суперечливу динаміку: попри відновлення кількості закладів після кризи 2021–2022 рр., 21% закладів залишаються збитковими, а 47% фіксують зниження рентабельності [45, с. 5]. Саме в цьому контексті EDIN MARKET — мобільний B2B-застосунок ТОВ «АТС» — є предметом дослідження як перший в Україні EDI-маркетплейс для автоматизації закупівель HORECA, що потребує науково обґрунтованої маркетингової стратегії комерціалізації на ринку.

Мета роботи — поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо комерціалізації інноваційного B2B-продукту EDIN MARKET на ринку HORECA на основі аналітичного дослідження маркетингової діяльності ТОВ «АТС».

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

1) систематизувати теоретичні засади маркетингу інноваційного продукту на B2B-ринку та узагальнити концептуальні підходи до його комерціалізації;

2) дослідити теоретико-методичне підґрунтя маркетингового комплексу для інноваційних B2B-продуктів та специфіку управління двосторонніми платформами;

3) провести діагностику ринку HORECA в Україні, включно з аналізом цифрової зрілості сегментів та ключових тенденцій 2023–2025 рр.;

4) провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АТС», продуктового портфелю EDIN/EDIN MARKET та конкурентного середовища на ринку;

5) розробити STP-модель та стратегію таргетингу EDIN MARKET з обґрунтуванням пріоритетних сегментів і ціннісного позиціонування платформи;

6) сформулювати комплекс маркетингових заходів (7P) та механізм стратегічного партнерства з платформою Poster для масштабування охоплення SMB-сегменту;

7) розробити фінансову модель комерціалізації EDIN MARKET на 2026–2028 рр. та оцінити економічну ефективність запропонованих маркетингових рішень за метриками CAC, LTV, ROI та GMV.

Об'єкт дослідження — маркетингова діяльність ТОВ «АТС» щодо комерціалізації інноваційного B2B-продукту EDIN MARKET.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та практичні засади маркетингового забезпечення виходу інноваційного B2B-продукту на галузевий ринок HORECA.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналіз і синтез — для вивчення наукових джерел та внутрішньої документації компанії; порівняльний аналіз — для дослідження конкурентного середовища; статистичні методи — для опрацювання галузевих даних ринку HORECA; STP-аналіз — для сегментації та таргетингу; метод матриці Ансоффа — для визначення стратегічних пріоритетів; PEST- та конкурентний аналіз за М. Портером — для оцінки зовнішнього середовища; економіко-математичне моделювання — для прогнозування фінансових показників CAC, LTV, ROI, GMV; системний підхід — до аналізу маркетингового комплексу 7P.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені рекомендації можуть бути використані ТОВ «АТС» при плануванні маркетингової кампанії виходу EDIN MARKET на ринок HORECA, формуванні бюджету маркетингових інвестицій (35,6 млн грн на 2026 р. за базовим сценарієм), побудові партнерської мережі та розробленні KPI-системи моніторингу ефективності. Результати дослідження також можуть бути корисними для інших компаній, що розробляють B2B SaaS-рішення для галузевих вертикальних ринків.

Апробація результатів дослідження була здійснена на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених “Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи”. Опубліковано тези виступу на тему “Особливості просування інноваційної продукції на ринок HORECA” (Додаток А).

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та єдиного зведеного списку використаних джерел. Повний обсяг роботи — понад 60 сторінок основного тексту. Ілюстративна частина містить 28 рисунків та 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОДУКТІВ

1.1. Інноваційний продукт як об'єкт комерціалізації

В умовах цифрової трансформації та загострення конкуренції на сучасних ринках інноваційний продукт набуває значення ключового об'єкту маркетингової діяльності підприємства. Інноваційний продукт уособлює результат цілеспрямованої творчої та науково-технічної діяльності, що втілюється у новому або якісно вдосконаленому товарі чи послугі, здатному створювати нову цінність для споживача та конкурентну перевагу для його розробника [4, с. 47]; [5, с. 38].

Поняття «інноваційний продукт» у науковій літературі трактується неоднозначно, що зумовлено різноманітністю підходів та галузевою специфікою. Аналіз наукових джерел вітчизняних і зарубіжних авторів засвідчує широкий спектр дефініцій, кожна з яких акцентує різні аспекти інноваційності продукту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Авторське узагальнення підходів до визначення поняття «інноваційний продукт»

№	Автор /Джерело	Визначення поняття	Ключовий аспект новизни
1	Ілляшенко С. М.	Продукт, що є носієм нових знань або технологій і спроможний задовольняти потреби споживача принципово новим способом	Носій нових знань
2	Краснокутська Н. В. [4]	Результат науково-технічної, виробничої та комерційної діяльності, що містить новизну і відповідає ринковим потребам	Ринкова відповідність

№	Автор /Джерело	Визначення поняття	Ключовий аспект новизни
3	Чухрай Н. І., Патора Р. [5]	Товар або послуга, що мають якісно нові функціональні властивості або новий рівень споживчої цінності порівняно з аналогами	Споживча цінність
4	Котлер П., Келлер К. Л. [13]	Будь-який виріб, послуга або ідея, що сприймається певними потенційними покупцями як нова	Суб'єктивне сприйняття новизни
5	Hollensen S. [7]	Продукт, який є першим серед аналогів у певному ринковому контексті, або значно покращений варіант існуючого продукту	Відносна новизна на ринку
6	Moore G. A. [16]	Технологічно новий або вдосконалений продукт, що порушує існуючу ринкову рівновагу і вимагає особливих зусиль для масового прийняття	Дезруптивний потенціал
—	Авторське узагальнення	Продукт, що містить суттєву технологічну або функціональну новизну, здатний генерувати нову споживчу цінність і забезпечувати комерційний успіх підприємства на цільовому ринку	Синтез: цінність + новизна + комерційний потенціал

Складено автором на основі: [4]; [5]; [12]; [21]; [26]; [29].

З наведених визначень випливає, що спільними рисами інноваційного продукту є: наявність новизни (технологічної, функціональної чи маркетингової); здатність генерувати нову цінність для споживача; комерційний потенціал, що реалізується через виведення на ринок. Авторське узагальнення синтезує ці властивості в єдину дефініцію, акцентуючи на нерозривному зв'язку між технологічною новизною та ринковою цінністю продукту [4, с. 47]; [26, с. 214].

Особливу групу серед інноваційних продуктів утворюють цифрові платформи та мобільні застосунки, що поєднують ознаки продуктових та процесних інновацій. На відміну від матеріальних інноваційних продуктів, їхня цінність визначається не фізичними властивостями, а мережевими ефектами та функціональністю екосистеми [31, с. 18]. Концепція Platform Revolution [31] встановлює, що успіх платформного інноваційного продукту залежить від здатності залучати обидві сторони ринку одночасно — провайдерів та споживачів цінності — формуючи самопідсилювальний цикл зростання.

Стратегічна значущість позиціонування інноваційного продукту у конкурентному просторі визначається концепцією «блакитного океану» [25], яка протиставляє конкуренцію на існуючих ринках («червоний океан») створенню нового ринкового простору через інноваційну диференціацію. Для B2B-технологічних продуктів, що виходять на зрілі ринки з усталеними гравцями, стратегія блакитного океану реалізується через ціннісні інновації — одночасне підвищення корисності для клієнта та зниження витрат [25, с. 25].

Класифікація інноваційних продуктів є методологічною основою для визначення характеру новизни та вибору відповідної маркетингової стратегії комерціалізації. Ключові класифікаційні ознаки наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Класифікація інноваційних продуктів за ключовими ознаками

Джерело: систематизовано автором за: [4]; [5]; [26]

За сферою застосування інноваційні продукти поділяються на продуктові, процесні, маркетингові та організаційні. За ступенем новизни виокремлюють радикальні (принципово нові), поліпшувальні (суттєво вдосконалені) та псевдоінноваційні продукти. За масштабом впровадження розрізняють глобальні, галузеві та локальні інновації [4, с. 48]; [5, с. 40]. Особливо важливою є класифікація за джерелом: технологічний поштовх (push) означає, що інновація ініційована всередині підприємства (нові технології → ринок), тоді як ринковий попит (pull) передбачає зворотний вектор (потреба ринку → розробка). Гібридний механізм, характерний для сучасних цифрових продуктів, поєднує обидва джерела [5, с. 42]; [21, с. 97].

Концептуальна сутність інноваційного продукту найповніше розкривається через тривимірну концепцію Котлера–Келлера [26, с. 300], що охоплює три рівні: ядро продукту (базова цінність для споживача), реальний продукт (якість, функціонал, бренд, дизайн) та розширений продукт (сервіс, гарантія, підтримка, ціннісна парасолька). Для інноваційних продуктів особливу значущість набуває розширений рівень, оскільки саме він формує довгострокову лояльність та бар'єри для переключення на конкурентів [26, с. 301]; [12, с. 87].

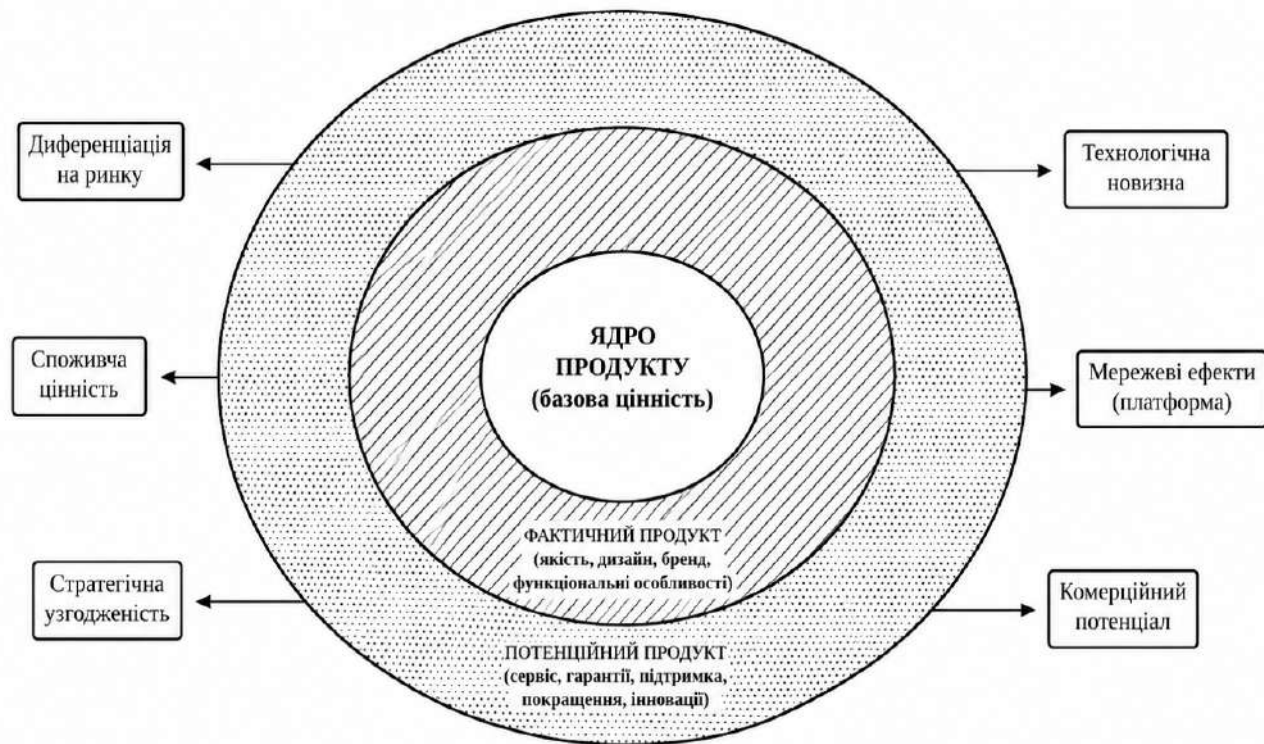


Рисунок 1.2 – Тривимірна концепція інноваційного продукту як об'єкта маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі: [26]; [5]; [28]

Особливу роль у сучасній практиці відіграють цифрові інноваційні продукти — програмне забезпечення, мобільні застосунки, SaaS-платформи, системи автоматизації бізнес-процесів. Їхня специфіка як об'єкта маркетингу полягає в нульових граничних витратах на тиражування, мережевих ефектах, швидкій зміні технологічних поколінь та відмінних від фізичних товарів принципах формування цінності [28, с. 8]; [18, с. 48].

Комерціалізація інноваційного продукту є завершальною і водночас найбільш відповідальною фазою. В умовах цифрової економіки поняття комерціалізації зазнає суттєвої трансформації: від традиційного розуміння як переходу від виробництва до продажу — до комплексного управління екосистемою цінності навколо продукту [3, с. 77]; [3, с. 67].

Аналіз наукової літератури засвідчує різноманіття підходів до концептуалізації комерціалізації інноваційного продукту. Систематизацію ключових підходів наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «комерціалізація інноваційного продукту»

Автор / Джерело	Визначення	Форма комерціалізації
Ілляшенко С. М.	Перетворення результатів інноваційної діяльності на ринкові продукти, здатні приносити дохід підприємству	Продаж / ліцензування
Ries E. [20]	Ітеративний процес валідації продуктових гіпотез через мінімально життєздатний продукт (MVP) з метою досягнення ринкової відповідності (product-market fit)	MVP / Lean Startup
Moore G. A. [16]	Подолання «прірви» між ранніми адоптерами та масовим ринком через цілеспрямовані стратегії проникнення в нішу та формування опорних сегментів	Нішевий прорив → масовий ринок
Kowalkowski et al. [15]	Трансформація товарного продукту на сервісну пропозицію (servitization) з підписковими та SaaS-моделями монетизації	As-a-Service / підписка

Автор / Джерело	Визначення	Форма комерціалізації
BCG [12]	Масштабування продукту через мережеві ефекти, партнерські канали та PLG-механізми самопоширення	Платформна комерціалізація
Авторське узагальнення	Комплекс цілеспрямованих маркетингових і управлінських дій, спрямованих на перетворення інноваційного продукту на стійке джерело доходу підприємства через формування ринкового попиту та створення ланцюга цінності	Синтезований підхід

Складено автором на основі: [4]; [18]; [28]; [29]; [34].

Теорія дифузії інновацій Е. Роджерса [34, с. 281] є однією з фундаментальних концепцій для розуміння динаміки прийняття ринком нових продуктів. Відповідно до цієї теорії, поширення інновацій у суспільстві підпорядковується S-подібній кривій, яка відображає поступове зростання частки адоптерів від новаторів (2,5%) через ранніх адоптерів (13,5%), ранню більшість (34%), пізню більшість (34%) до відстаючих (16%). Саме в зоні між ранніми адоптерами та ранньою більшістю розташовується так звана «прірва» (chasm), описана Дж. Муром [29, с. 67], подолання якої є критично важливим для досягнення масового ринкового успіху.

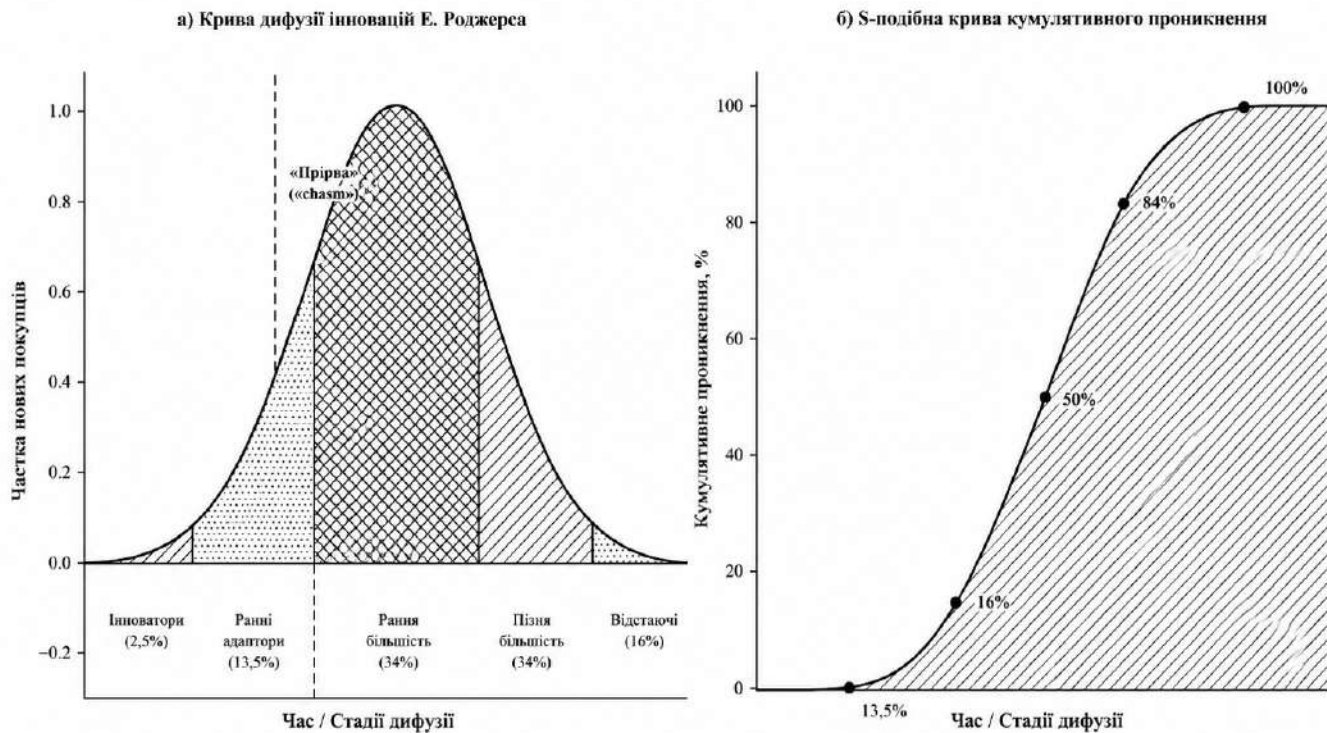


Рисунок 1.3 – Крива дифузії інновацій та «подолання прірви»

(адаптовано автором за: [34]; [29])

Для ефективної комерціалізації ключовим завданням маркетингу є розробка стратегій, що дозволяють долати «прірву» — тобто переходити від продажів ентузіастам-інноваторам до системного захоплення масових сегментів ринку. Дж. Мур рекомендує тактику «нішевого штурму»: концентрація ресурсів на одному вразливому сегменті, завоювання там домінуючого становища і подальше розширення на суміжні ніші [29, с. 112]. Така стратегія комерціалізації є особливо релевантною для B2B-продуктів, де рішення про купівлю приймається колегіально і ключову роль відіграє репутаційний сигнал від авторитетних організацій-адоптерів [26, с. 214].

Сучасна практика виокремлює кілька принципово відмінних форм комерціалізації інноваційних цифрових продуктів (таблиця 1.3.). Перша — транзакційна: одноразовий продаж ліцензій або доступу до продукту. Друга — підписна (SaaS): регулярна оплата за доступ до функціоналу, що забезпечує передбачуваний recurring revenue (MRR/ARR). Третя — платформна: монетизація через комісію з транзакцій між учасниками двосторонньої платформи. Кожна форма передбачає специфічні маркетингові інструменти, метрики ефективності та логіку масштабування [28, с. 8]; [18, с. 14].

Окремого теоретичного аналізу потребує концепція product-market fit (PMF) — стану, коли інноваційний продукт у достатній мірі задовольняє потреби цільового сегменту, що проявляється у органічному зростанні, низькому рівні відтоку клієнтів (churn) та позитивному NPS. Досягнення PMF є необхідною передумовою переходу до стадії масштабування і визначає загальний підхід до маркетингового планування [20, с. 98]; [34, с. 180].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика форм комерціалізації цифрових інноваційних продуктів

Форма комерціалізації	Модель монетизації	Ключові метрики	Переваги	Обмеження
Транзакційна	Разовий продаж ліцензії /	Обсяг продажів, ASP, Win Rate	Швидкий cash flow, простота	Низький LTV, непередбачуваність
Підписна (SaaS)	MRR / ARR	CAC, LTV, Churn Rate, NRR	Передбачуваний дохід, масштабованість	Тривалий цикл виходу на ROI
Платформна	Комісія з транзакцій, Take Rate	GMV, Take Rate, DAU/MAU, NPS	Мережевий ефект, органічне зростання	Критична маса учасників
Freemium	Конвертація у платний план	Conversion Rate, ARPU, CAC	Низький бар'єр входу, PLG-зростання	Ризик «вічного безкоштовного»

Формакомерціалізації	Модельмонетизації	Ключові метрики	Переваги	Обмеження
Маркетплейс	Комісія / абонплата	GMV, Seller NPS, Buyer Retention	Ефект двосторонньої платформи	Складне управління ліквідністю

Складено автором на основі: [18]; [20]; [28]; [34].

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика інноваційних продуктів за типом ринкового проникнення

Тип продукту	Приклад	Стратегія проникнення	Ключовий бар'єр	Головний KPI
Радикальна інновація	AI-асистент, IoT-платформа	Нішевий штурм за Муром	«Прірва» між ранніми адоптерами та масовим ринком	Time-to-mass-market
Поліпшувальна інновація	SaaS-апгрейд, новий функціонал	Upsell/Cross-sell наявної бази	Схильність клієнтів до статус-кво	NRR (Net Revenue Retention)
Платформна інновація	EDI-маркетплейс, двостороння платформа	Субсидування одного боку, мережевий ефект	Проблема «курки і яйця»	GMV, DAU/MAU
Дезруптивна інновація	Хмарні сервіси (vs локальний софт)	Низька ціна + новий сегмент	Опір переходу від legacy-систем	Churn у конкурентів

Примітка: складено автором на основі [25]; [29]; [31]; [34].

Представлена типологія свідчить про те, що вибір стратегії проникнення безпосередньо пов'язаний із природою інноваційного продукту та характером конкурентного ринку. Платформні інновації, до яких належать B2B-маркетплейси та EDI-платформи, вимагають особливого підходу — вирішення проблеми «курки і яйця» через субсидування менш чутливого до ціни боку платформи, що знаходить відображення у теоретичних розробках Паркера, Ван Алстіна та Чударі [31, с. 42]; [35].

Таким чином, комерціалізація інноваційного продукту є складним багатовимірним процесом, що інтегрує маркетингові, технологічні та управлінські компетенції підприємства. Теоретичні засади комерціалізації, розглянуті в цьому параграфі, формують методичне підґрунтя для дослідження маркетингових інструментів та механізмів, які представлено в п.1.2.

1.2. Маркетинговий комплекс та механізми комерціалізації інноваційного B2B-продукту

Маркетинговий комплекс (marketing mix) є одним із центральних інструментаріїв маркетингового забезпечення комерціалізації інноваційного продукту. Класична концепція 4P (Product, Price, Place, Promotion), запропонована Дж. Маккарті та популяризована Ф. Котлером [26, с. 75], у сфері інноваційних B2B-продуктів отримала розширення до 7P за рахунок додаткових складових: People, Process та Physical Evidence [27, с. 156]. Кожен з елементів комплексу набуває специфічного наповнення у контексті інноваційного B2B-продукту.

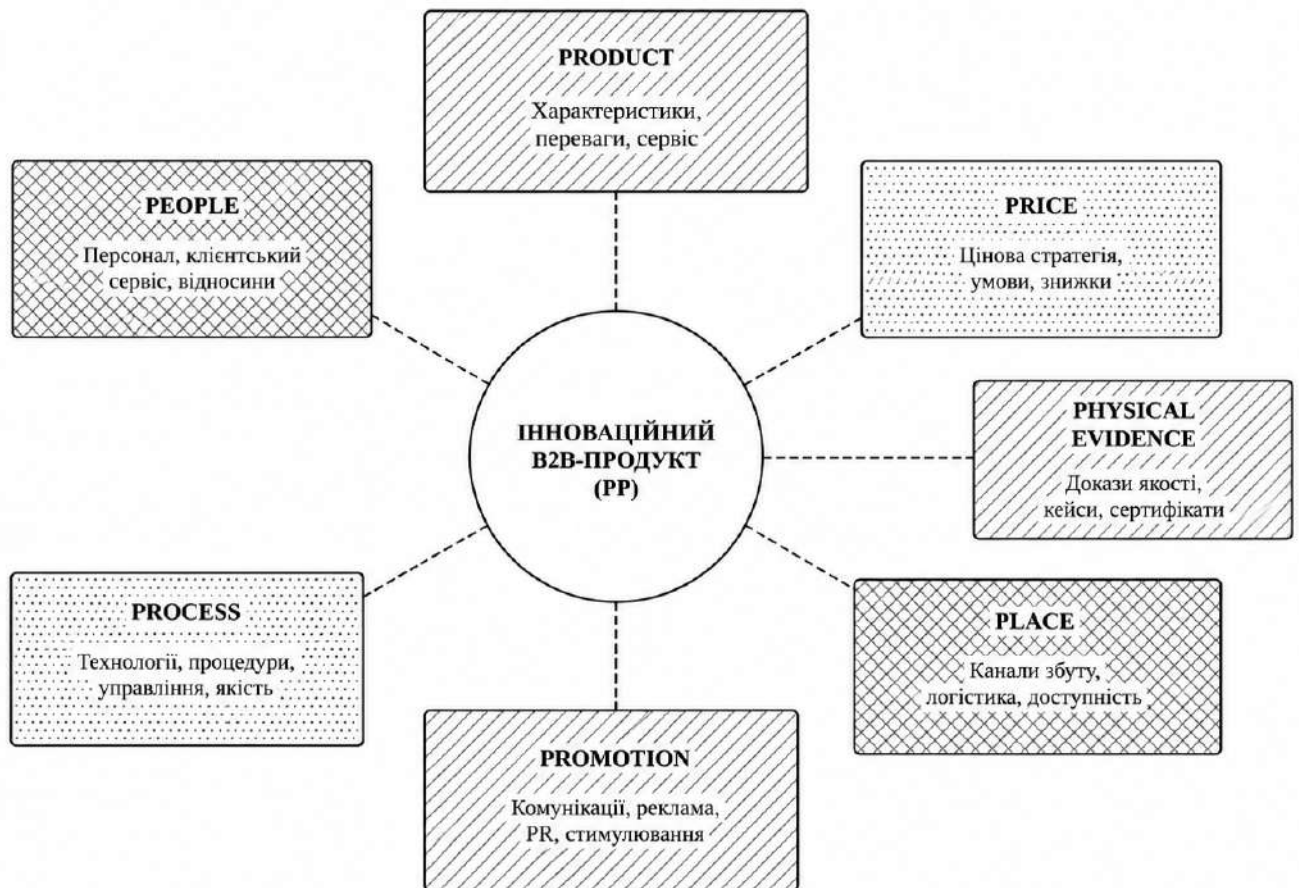


Рисунок 1.4 – Маркетинговий комплекс 7P для інноваційного В2В-продукту (систематизовано автором за: [26]; [27]; [21])

Складова Product у контексті інноваційного В2В-продукту охоплює не лише функціональні характеристики продукту, а й його технологічну платформу, можливості інтеграції з існуючими системами клієнта, швидкість розгортання та рівень кастомізації. Особливого значення набуває UX/UI-якість цифрових продуктів, оскільки складний у використанні В2В-застосунок матиме низький NPS і високий churn незалежно від функціональних переваг [21, с. 97].

Ціноутворення (Price) для інноваційних B2B-продуктів відрізняється від традиційних підходів, оскільки цінність продукту для корпоративного клієнта визначається ROI — вимірюваним скороченням витрат або зростанням доходів. Це обумовлює застосування ціннісного ціноутворення (value-based pricing) на противагу витратному підходу. Широко використовуються моделі freemium, Pay-per-use та tier-based підписка, що знижують вхідний бар'єр і сприяють масовому залученню [18, с. 14]; [20, с. 99].

Канальна стратегія (Place) для B2B інноваційних продуктів, особливо цифрових, трансформується в бік прямих цифрових каналів: власні сайти, маркетплейси додатків (App Store, Google Play), партнерські мережі та канали прямого продажу (direct sales). Важливим є поняття go-to-market (GTM) стратегії — систематизованого плану виходу продукту на ринок, що визначає пріоритетні канали, сегменти та послідовність освоєння ринку [21, с. 100]; [26, с. 422].

Просування (Promotion) у B2B-секторі базується на поєднанні контентного маркетингу, Account-Based Marketing (ABM) та Product-Led Growth (PLG). ABM передбачає персоналізовані кампанії, орієнтовані на конкретних цільових клієнтів (ключові акаунти), що дозволяє підвищити конверсію та скоротити цикл продажу для великих Enterprise-клієнтів [18, с. 20]. PLG — стратегія, за якою продукт сам є основним інструментом залучення: клієнти реєструються та отримують цінність самостійно, через безкоштовний тріал або freemium, що мінімізує CAC [20, с. 103] (Таблиця 1.5.).

Стратегічна матриця І. Ансоффа [17] залишається одним із базових інструментів для визначення напрямку розвитку інноваційного продукту: вихід на нові ринки з наявним продуктом (Market Development), розробка нового продукту для існуючих клієнтів (Product Development) або диверсифікація. Для B2B-платформ, що прагнуть комерціалізувати інноваційний продукт, найбільш релевантними є стратегії розвитку ринку (вихід у нові вертикалі) та розробки продукту (розширення функціоналу), оскільки вони дозволяють монетизувати наявну клієнтську базу та мережевий ефект.

Таблиця 1.5

Маркетингові інструменти комерціалізації інноваційних B2B-продуктів

Інструмент	Сутність	Переваги	Обмеження	Цільовий сегмент
ABM (Account-Based Marketing)	Персоналізований маркетинг для конкретних ключових клієнтів (акаунтів)	Висока конверсія, короткий цикл	Висока вартість, не масштабується	Enterprise
PLG (Product-Led Growth)	Продукт як основний канал залучення: freemium + самостійний онбординг	Низький CAC, вірусне зростання	Потребує якісного UX та онбордингу	SMB / Mid-market
Content Inbound /	Формування впізнаваності через галузевий контент, SEO, вебінари, кейси	Trust-building, низька вартість ліда	Ефект через 3–9 місяців	Увесь ринок
Партнерський канал	Розподіл через реселерів, інтеграторів, галузеві асоціації	Швидкий охоп нових сегментів	Залежність від партнерів	Регіональна експансія

Складено автором на основі: [18]; [20]; [26].

Окремої теоретичної уваги потребує двостороння платформна модель, яка стала домінуючою у сфері цифрових B2B-продуктів. Двостороння платформа обслуговує дві взаємозалежні групи користувачів: зростання аудиторії з одного боку підвищує цінність платформи для протилежної сторони, породжуючи позитивний мережевий ефект [28, с. 8]; [39, с. 990].

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика стратегій масштабування інноваційного B2B-продукту

Стратегія	Теоретична основа	Механізм дії	Умова застосування	Джерело
Product-Led Growth (PLG)	Lean Startup [33]	Продукт як канал залучення: безкоштовний доступ → конверсія	Низький САС, масштабований онбординг	[33]; [19]
Sales-Led Growth	ABM [26]	Enterprise-продаж через персоналізовані пропозиції ключовим акаунтам	Великі чеки, довгий цикл	[26]
Partner-Led Growth	Traction [36]	Розподіл через реселерів, інтеграторів, асоціації	Регіональна експансія	[36]
Community-Led Growth	Platform Revolution [31]	Мережевий ефект через спільноту учасників платформи	Двосторонні ринки	[31]; [35]
Ansoff: Market Dev.	Corporate Strategy [17]	Вихід на нові географічні або галузеві ринки	Насичення поточного ринку	[17]

Примітка: складено автором на основі [17]; [19]; [26]; [31]; [33]; [36].

Поєднання PLG та Partner-Led Growth є оптимальним для B2B-платформ з асиметричною моделлю монетизації: PLG забезпечує органічне залучення менш чутливого до ціни боку (напр., кінцевих користувачів), тоді як партнерська мережа прискорює вихід на нові географічні та галузеві ринки [36, с. 54]; [33, с. 89].

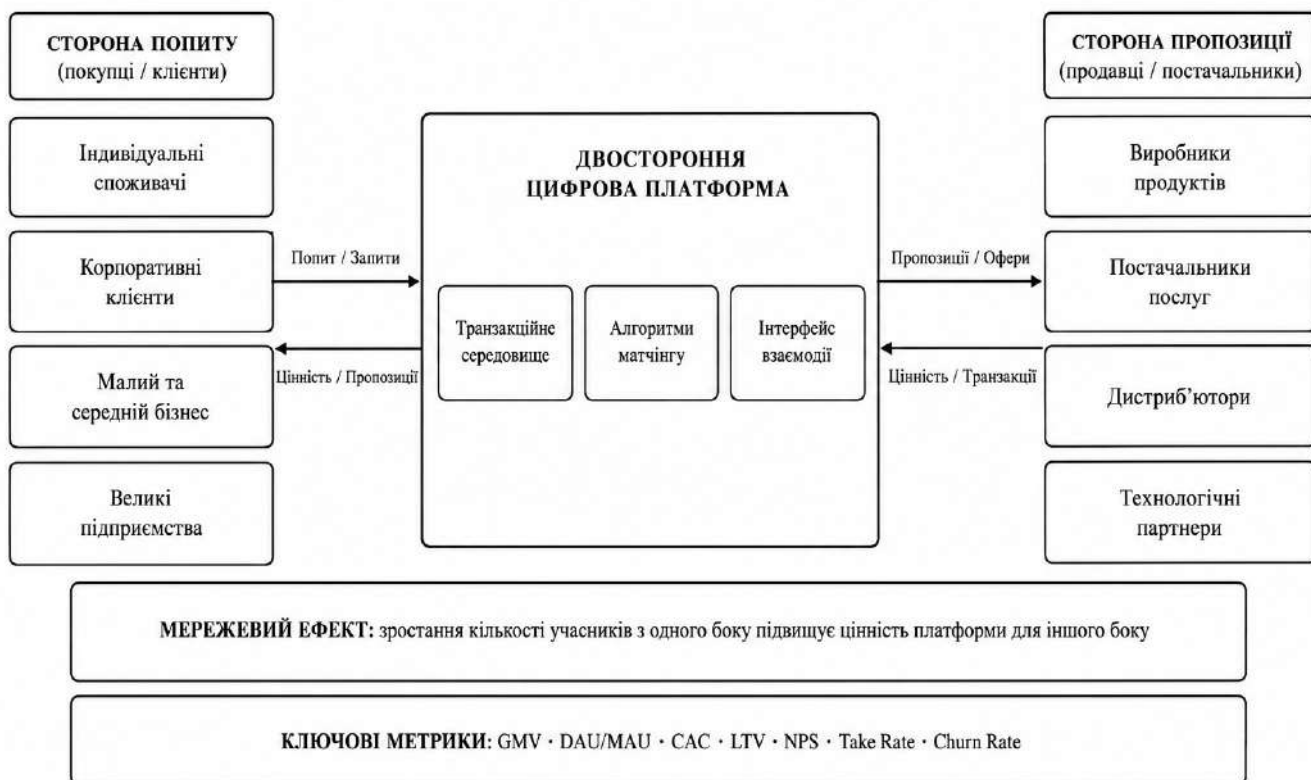


Рисунок 1.5 – Узагальнена модель двосторонньої цифрової платформи та потоки цінності

Джерело: розроблено автором за: [18]; [28]; [39]

Як зазначають Рошет і Тіроль [39, с. 994], маркетингова стратегія двосторонньої платформи принципово відрізняється від стратегії традиційного продукту: необхідно одночасно стимулювати обидві сторони, вирішуючи класичну проблему «курки і яйця» — запуск платформи вимагає залучення аудиторії з обох боків ще до досягнення критичної маси. Для вирішення цієї проблеми платформи зазвичай субсидують один з боків (частіше — покупців) за рахунок монетизації другого [39, с. 996]; [28, с. 9].

Модель організаційного прийняття рішень Webster & Wind є фундаментальним теоретичним інструментом для розуміння механізму закупівлі B2B-продуктів (Рисунок 1.6). Модель описує чотири групи факторів, що впливають на рішення про закупівлю в організації: фактори навколишнього середовища (ринкові умови, технологічний контекст, регуляторне середовище), організаційні фактори (цілі, процедури, бюджет), міжособистісні фактори (взаємодія між членами закупівельного центру) та індивідуальні фактори (досвід, мотивація, ставлення до ризику кожного учасника). Ці фактори взаємодіють у рамках закупівельного центру (buying centre) — колегіального органу, що приймає рішення про придбання [41, с. 78].

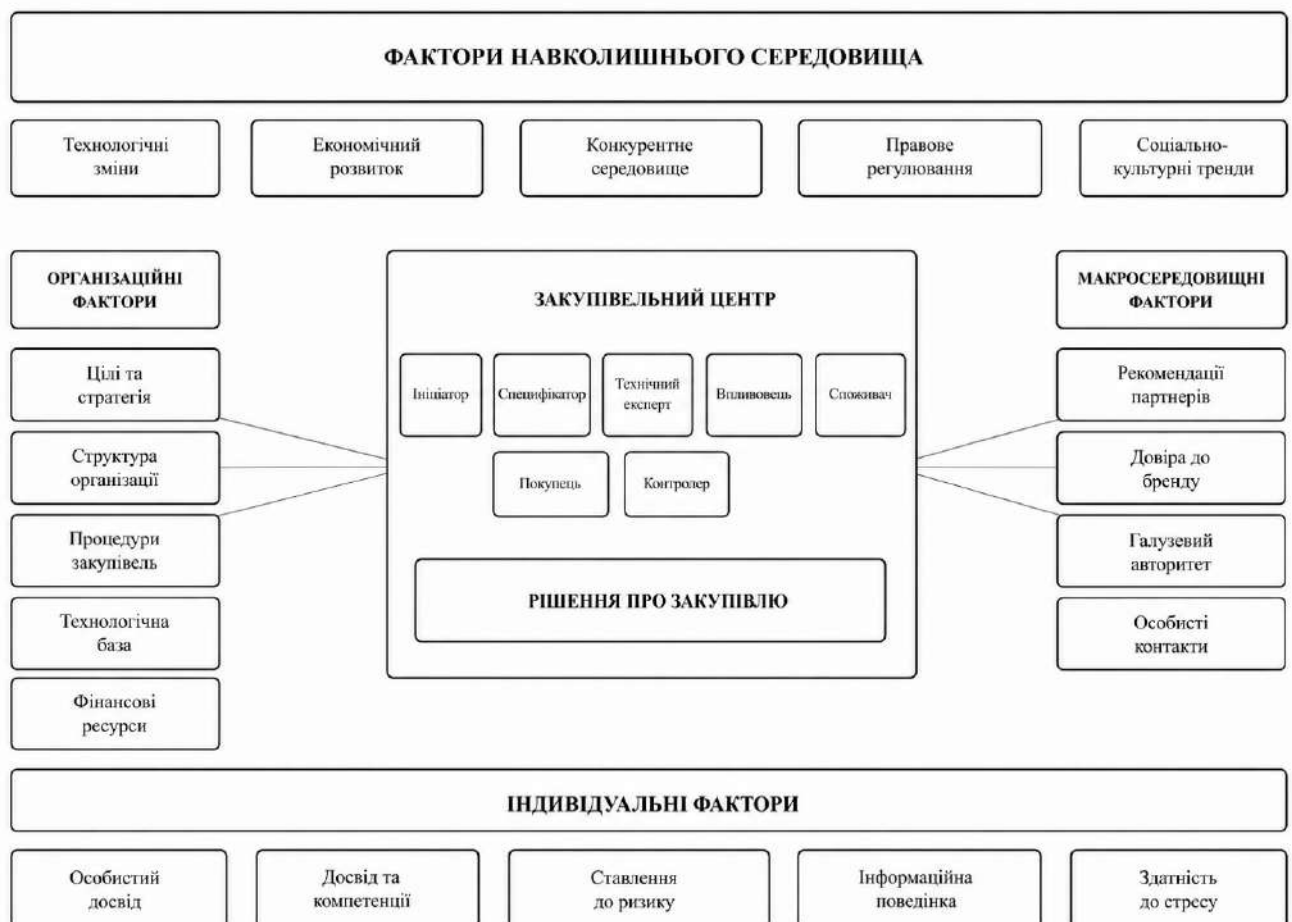


Рисунок 1.6 – Узагальнена модель організаційного прийняття рішень Webster & Wind

Джерело: розроблено автором за: [41]

Закупівельний центр у B2B-компаніях охоплює кілька функціональних ролей: ініціатор (той, хто ідентифікує потребу), специфікатор (визначає технічні вимоги), впливовий суб'єкт (формує оцінку), вирішувач (приймає фінальне рішення), схвалювач (авторизує бюджет), покупець (виконує транзакцію) та воротар (контролює потік інформації). Маркетингова комунікація має враховувати специфічні інтереси та критерії оцінки кожної ролі [26, с. 214]; [41, с. 79].

Маркетингова стратегія комерціалізації визначається також стадіями життєвого циклу інноваційного продукту (Рисунок 1.7). Виведення на ринок (introduction) вимагає значних інвестицій у формування попиту та обізнаності. Фаза зростання (growth) характеризується швидким залученням клієнтів і масштабуванням каналного охоплення. Зрілість (maturity) передбачає конкурентний захист позицій та утримання клієнтів. Стадія занепаду (decline) стимулює пошук нових форм монетизації або перезапуск продукту [26, с. 309; 18, с. 102].

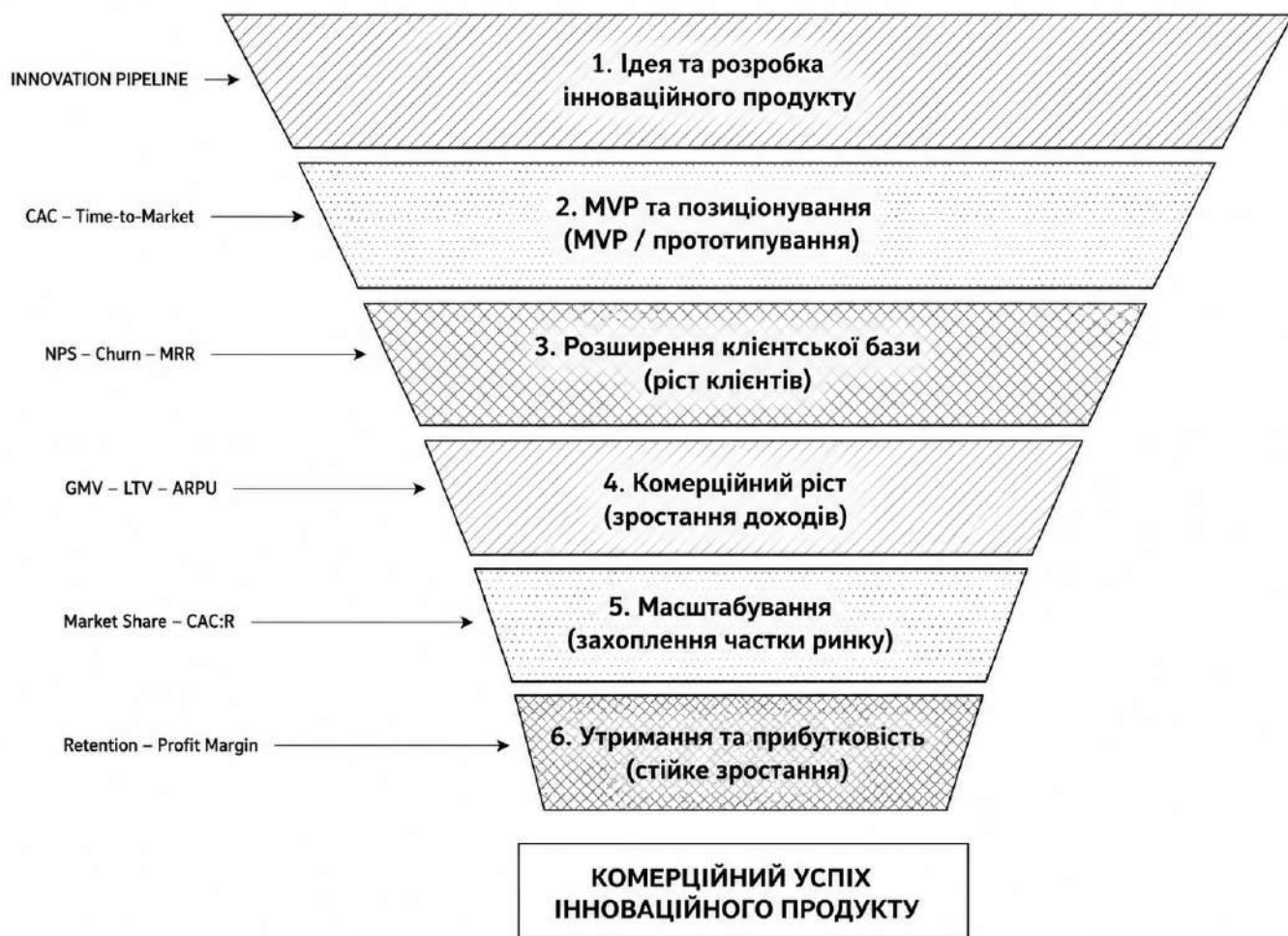


Рисунок 1.7 – Стадії комерціалізації інноваційного продукту та ключові метрики

Джерело: розроблено автором за: [4]; [34]; [29]; [18])

Систематизуючи теоретичні підходи до маркетингового забезпечення комерціалізації інноваційних B2B-продуктів, автор пропонує узагальнену концептуальну модель, що інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління з системою KPI. Модель охоплює ключові елементи: від зовнішнього середовища та продуктової стратегії компанії-інноватора до механізмів двосторонньої платформи та вимірювальної системи результативності (Рисунок 1.8).

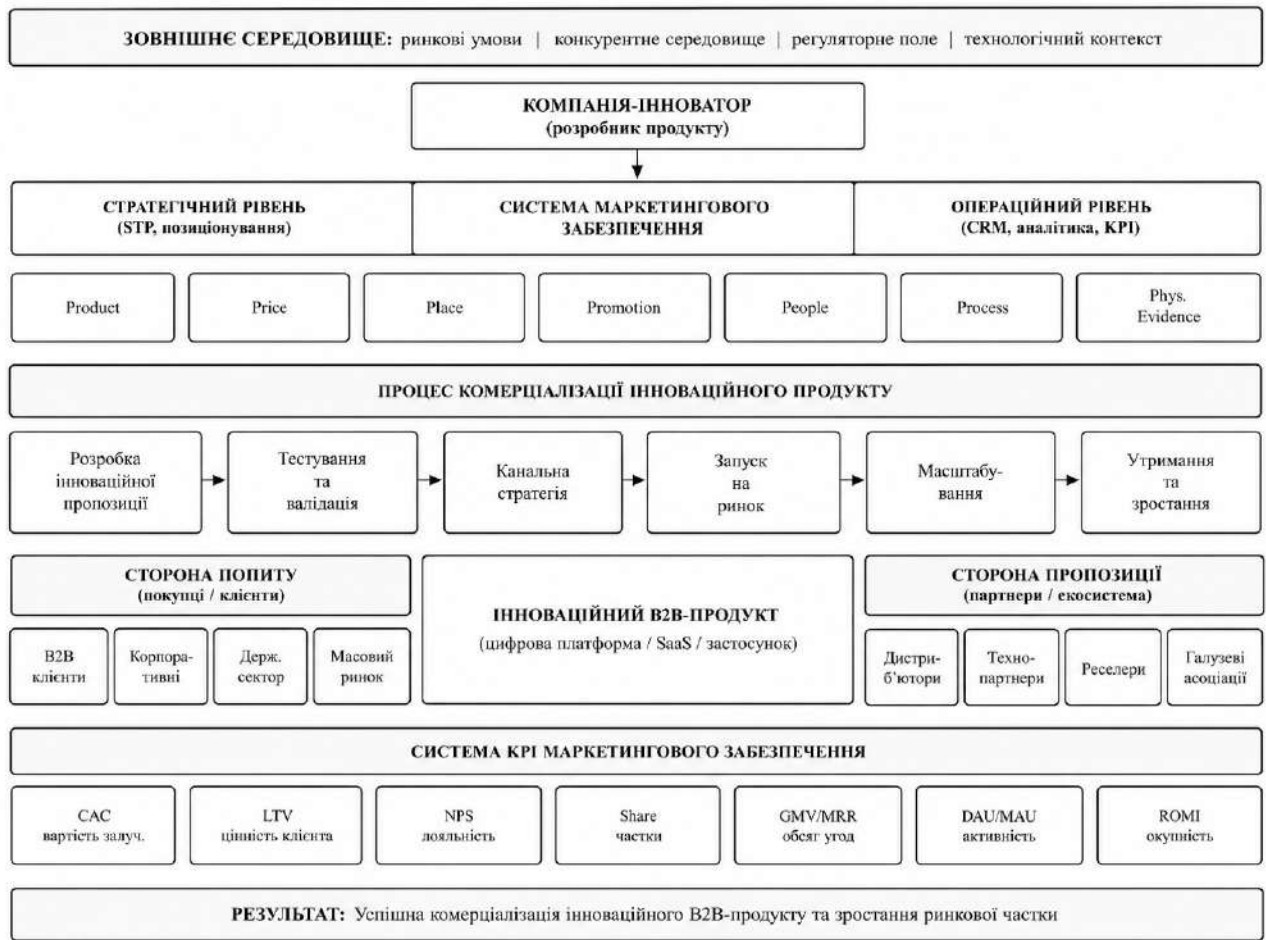


Рисунок 1.8 – Концептуальна модель маркетингового забезпечення комерціалізації інноваційного В2В-продукту

Джерело: розроблено автором

Стратегічний рівень моделі охоплює STP-аналіз (сегментування, таргетування, позиціонування), який є відправною точкою для будь-якої маркетингової стратегії комерціалізації. Тактичний рівень реалізується через комплекс маркетингу 7P. Операційний рівень забезпечується CRM-системою, аналітичними інструментами та системою KPI: CAC (Customer Acquisition Cost), LTV (Lifetime Value), NPS (Net Promoter Score), GMV (Gross Merchandise Volume), DAU/MAU (Daily/Monthly Active Users), Churn Rate та ROMI (Return on Marketing Investment) [20, с. 105]; [18, с. 22].

Ключовим KPI для платформних моделей є GMV — загальний обсяг транзакцій через платформу, що відображає реальну цінність для обох сторін. Зростання GMV є наслідком мережевого ефекту: кожен новий учасник з будь-якого боку підвищує цінність платформи для всіх інших [28, с. 8]; [39, с. 993]. Паралельно відстежуються NPS, Churn Rate та ROMI, що в сукупності формують систему управління маркетинговою ефективністю підприємства-інноватора.

За результатами теоретичного дослідження, проведеного в першому розділі, сформульовано наступні узагальнення:

1. Інноваційний продукт є ключовим об'єктом маркетингової діяльності в сучасних умовах і визначається як продукт, що містить суттєву технологічну або функціональну новизну, здатний генерувати нову споживчу цінність і забезпечувати комерційний успіх підприємства на цільовому ринку. Класифікаційний аналіз засвідчив різноманіття видів інноваційних продуктів за характером новизни, сферою застосування, масштабом та джерелом інновації [4]; [5]; [26].

2. Комерціалізація інноваційного продукту є комплексним процесом перетворення інноваційного потенціалу підприємства на стійке джерело доходу. Теорія дифузії інновацій Е. Роджерса та концепція «подолання прірви» Дж. Мура формують методологічну основу для маркетингового планування виходу на масовий ринок та визначення пріоритетних стратегій залучення клієнтів [29]; [34].

3. Маркетинговий комплекс 7P набуває специфічного змісту в B2B-середовищі: пріоритетними стають цінісне ціноутворення (value-based pricing), PLG-підхід до залучення, контентний маркетинг та Account-Based Marketing (ABM) для великих корпоративних клієнтів. Комбінація цих інструментів забезпечує одночасно низький CAC та високий LTV, що є ключовим для масштабування B2B-платформ [18]; [20]; [26]. Стратегічний аналіз за матрицею Ансоффа [17] у поєднанні з концепцією «блакитного океану» [25] формує системний підхід до вибору напрямку розвитку: для B2B-платформ пріоритетною є стратегія розвитку ринку через горизонтальну галузеву експансію.

4. Двостороння платформна модель визначає специфіку маркетингу інноваційних цифрових продуктів: необхідно стимулювати обидва боки ринку одночасно, долаючи проблему критичної маси. Ключовими метриками платформ є GMV, Take Rate, DAU/MAU та NPS, що в сукупності відображають ефективність мережевого ефекту [28]; [39].

5. Модель Webster & Wind у узагальненому вигляді дозволяє розуміти механізм прийняття рішень закупівельним центром у B2B-організаціях, що є основою для розробки маркетингових комунікацій, орієнтованих на різні ролі в процесі прийняття рішення про придбання інноваційного продукту [41].

6. Розроблена концептуальна модель маркетингового забезпечення комерціалізації інноваційного B2B-продукту синтезує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління з системою KPI та формує теоретичне підґрунтя для практичного аналізу та розробки рекомендацій у розділах 2 і 3.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АТС» НА РИНКУ HORECA

2.1. Діагностика ринку HORECA та цифрового середовища в Україні

Ринок HORECA (Hotel, Restaurant, Catering) є одним із найбільш динамічних сегментів сфери послуг в Україні та у світі, а його цифрова трансформація набуває системного характеру в умовах глобального технологічного зрушення. За оцінками Mordor Intelligence [44], глобальний ринок HORECA демонструє стабільне зростання — із 3,1 трлн дол. США у 2023 р. до прогнозованих 5,2 трлн дол. до 2030 р. (CAGR 6,7%). В Україні специфіка ринку визначається поєднанням кількох системних чинників: воєнний стан, адаптаційний попит, зміна споживчої поведінки та прискорення цифровізації операційних процесів.

Ринок HORECA України демонструє суперечливу, але стійку динаміку: попри скорочення загальної кількості закладів у кризові роки (2020, 2022), галузь відновлюється та адаптується. За даними Державної служби статистики України [41] та галузевих асоціацій, станом на 2024 р. активно функціонувало понад 76 000 закладів харчування. Такий рівень є нижчим за довоєнний максимум 2021 р. (68 000–80 000 закладів за різними методологіями підрахунку), однак свідчить про значне відновлення після критичного спаду 2022 р (Рисунок 2.1.).

Рисунок 2.1 - Динаміка розвитку ринку HORECA України 2020-2024 рр.

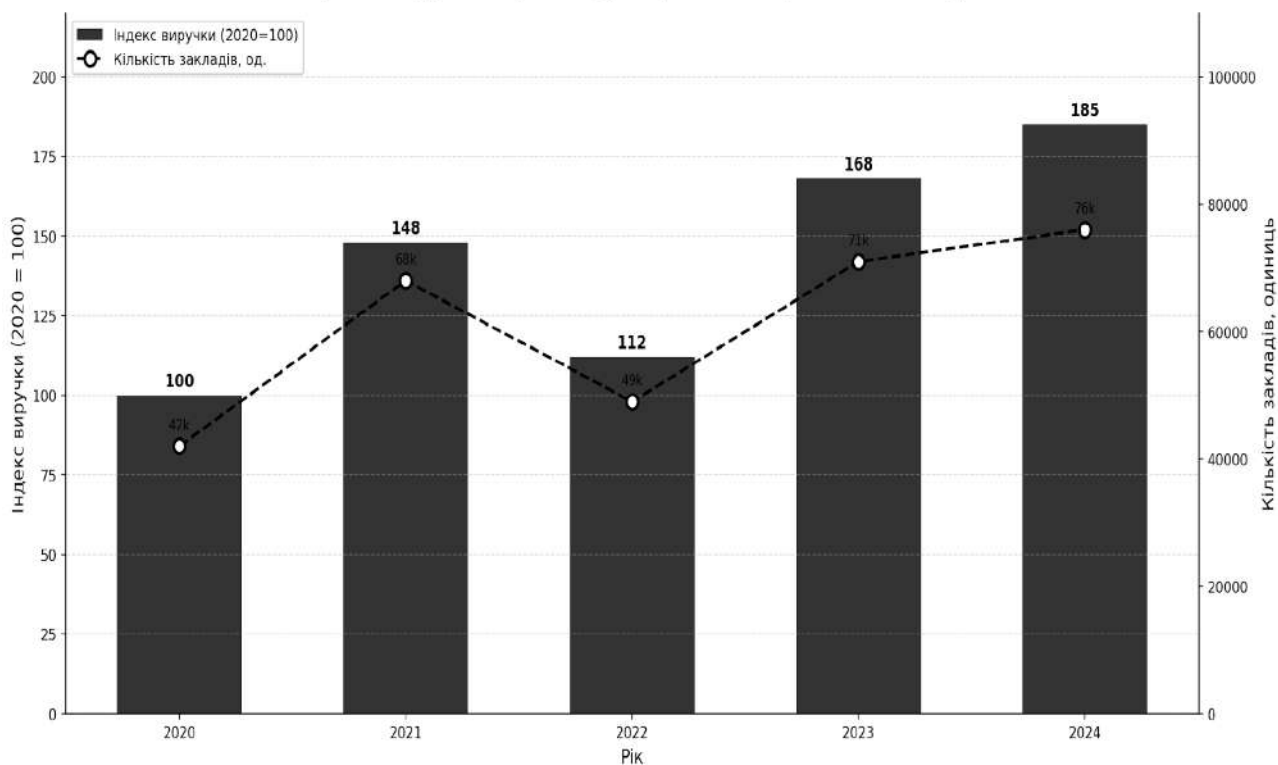


Рисунок 2.1 – Динаміка розвитку ринку HORECA України 2020–2024 рр.

Джерело: розроблено автором за даними Держстату України [41] та галузевих асоціацій

Індекс виручки галузі (базовий рік 2020 = 100) демонструє відновлення у 2021 р. (148 пунктів), різке падіння у 2022 р. (112 пунктів) та стабільне зростання у 2023–2024 рр. (168 та 185 пунктів відповідно). Це свідчить про те, що в номінальному вираженні галузь не лише пододала наслідки COVID-19 та перших місяців повномасштабного вторгнення, але й вийшла на новий рівень доходності, що пояснюється переважно ціновою адаптацією та структурними змінами бізнес-моделей.

Для поглибленого розуміння поточного стану ринку важливим індикативним джерелом є галузевий звіт компанії Poster — SaaS-платформи для управління ресторанним бізнесом, що обслуговує понад 7 000 закладів HORECA в Україні [45]. Зазначені дані є репрезентативними для клієнтської вибірки платформи, проте охоплюють лише частину загальної сукупності ринку. На підставі звіту Poster за 2024 р. зафіксовані такі тенденції: загальна виручка закладів у вибірці зросла на 10% порівняно з 2023 р., середній чек збільшився на 17%, тоді як відвідуваність скоротилась на 3%, що свідчить про помітну «цінову інфляцію» споживчих витрат на харчування поза домом. При цьому 21% закладів у вибірці продовжують працювати без прибутку, а у 47% рентабельність знизилась.

Глобальний контекст цифровізації HORECA підтверджується звітом Deloitte [46], який фіксує, що 67% провідних операторів Food Service у 21 країні планують збільшення інвестицій у цифровізацію ланцюгів постачання у 2024–2025 рр. Ключовими напрямками є автоматизація B2B-закупівель (58% респондентів), впровадження e-invoicing та EDI (51%) та аналітика даних реального часу (47%). Аналогічні висновки представлені у дослідженні McKinsey [47], яке встановлює, що B2B-компанії, що повністю оцифрували процеси закупівель, демонструють зниження операційних витрат на 15–20% та скорочення циклу замовлення у 2–3 рази порівняно із компаніями, що використовують гібридний (паперово-цифровий) документообіг.

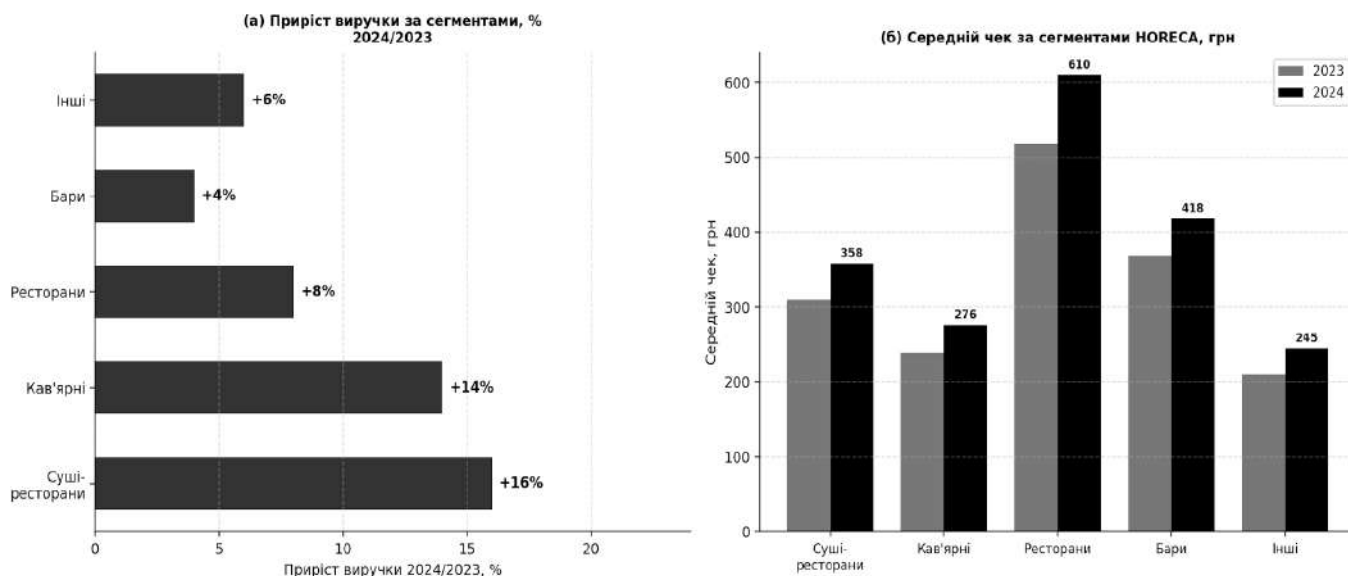


Рисунок 2.2 – Індикативні показники ринку HORECA України 2023–2024 рр.

Джерело: розроблено за даними галузевого звіту Poster, вибірка 7 000+ закладів клієнтів платформи [45])

Сегментний аналіз демонструє суттєву диференціацію темпів зростання: суші-ресторани показали приріст виручки +16%, кав'ярні — +14%, ресторани повного обслуговування — +8%, бари — +4%. Середній чек у ресторанах зріс із 518 до 610 грн (+17,8%), у кафе — із 239 до 276 грн (+15,5%), у барах — із 369 до 418 грн (+13,3%). Зазначені тенденції підтверджують висновки наукових досліджень Кузьмінської О. Е. щодо структурної трансформації споживчих витрат в умовах інфляційного тиску [8, с. 74].

Зростання частки доставки (delivery) спостерігається у 34% закладів вибірки Poster [45], що корелює із загальноєвропейськими тенденціями, задокументованими у звіті Euromonitor International [43] — за даними якого онлайн-замовлення та доставка є ключовим драйвером зростання ринку HORECA у більшості країн Центральної та Східної Європи. Фудкост (частка витрат на сировину у виручці) залишається у цільовому діапазоні 30–35% у 34% закладів, тоді як для решти він перевищує цей поріг, що відображає тиск на маржинальність в умовах зростання цін на продовольчу сировину.

Для комплексного аналізу макросередовища ринку HORECA України застосовано метод PEST-аналізу [26, с. 112]. Даний інструмент дозволяє структурувати зовнішні чинники за чотирма групами: політичні, економічні, соціальні та технологічні (рис. 2.3).

Р — Політичні	Е — Економічні	С — Соціальні	Т — Технологічні
- Воєнний стан, мобілізаційні обмеження - Держ. підтримка цифровізації бізнесу - Регуляторна реформа е-документообігу - КМУ №29-2024: легалізація е-ТТН	- Інфляція 12–14%, зростання фудкосту - Стиснення реальних доходів населення - Середній чек +17% (Poster, 2024) - Ринок HoReCa — USD 3–4 млрд (UA)	- Зміна поведінки: delivery +34% - Попит на digital сервіси 24/7 70%+ клієнтів обирають digital-канали - Мобільність та дистанційне замовлення	- Проникнення мобільного інтернету 85%+ - Поширення ED (е-ТТН) в B2B - AI: +20% продуктивності (PwC) - Екосистемна конкуренція B2B-платформ

Рисунок 2.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ринку HORECA України

Джерело: складено автором

Серед ключових політичних чинників виокремлюється нормативно-правова база цифровізації документообігу: Постанова КМУ №629 від 2024 р. про легалізацію електронних товарно-транспортних накладних (е-ТТН) є системним регуляторним стимулом для переходу HORECA-підприємств на електронний документообіг [2]. В економічному вимірі суттєвим є тиск інфляції (12–14% у 2024 р. за даними НБУ [42]), що безпосередньо впливає на фудкост та маржу закладів. Соціальні чинники — зміна споживчої поведінки на користь delivery та digital-сервісу (70%+ клієнтів надають перевагу закладам із цифровими інструментами обслуговування). Технологічний вимір характеризується проникненням мобільного інтернету (85%+), поширенням EDI-стандартів у B2B-ланцюгах та екосистемною конвергенцією платформних рішень.

Рівень цифровізації HORECA-закладів є диференційованим залежно від масштабу бізнесу. Як засвідчують дані аналітичної агенції Euromonitor International [43] та відкриті матеріали галузових опитувань, великі мережеві заклади (25+ точок) мають суттєво вищий рівень проникнення цифрових інструментів, ніж малий HORECA (до 5 точок).

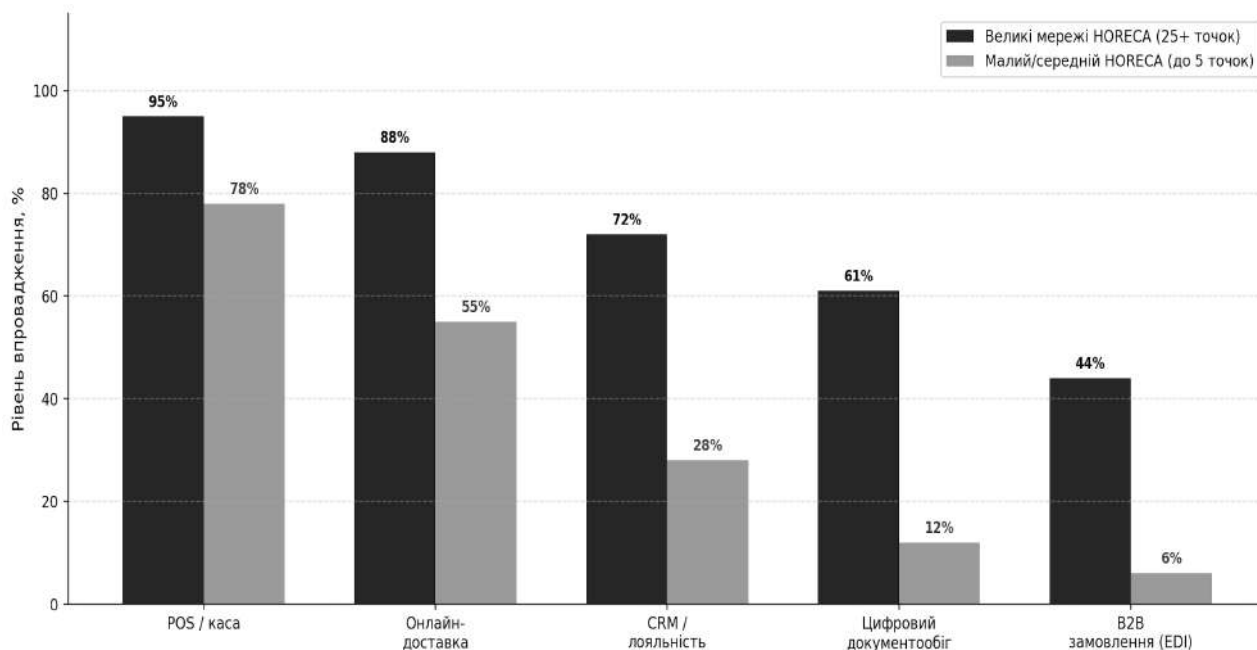


Рисунок 2.4 – Рівень цифровізації закладів HORECA в Україні за ключовими інструментами

Джерело: розроблено автором за даними [43]

Зокрема, POS/касові системи впроваджено у 95% великих мереж та 78% МСП; онлайн-доставку підключено у 88% та 55% відповідно; CRM/лояльність — у 72% та 28%. Найбільший розрив спостерігається у сегменті цифрового документообігу (61% vs 12%) та B2B-замовлень через EDI (44% vs 6%). Це свідчить про значний нереалізований потенціал ринку для EDI-платформ, орієнтованих на масовий сегмент малого та середнього HORECA.

Таблиця 2.1

Матриця цифрових потреб сегментів ринку HORECA України

Сегмент	Кількість закладів (2024)	Рівень цифровізації	Ключова цифрова потреба	Готовність до B2B EDI
Великі мережі (25+ точок)	~3 500	Високий (85%+ POS)	Інтеграція EDI з ERP, e-TTH	Висока (44%)
Середній HORECA (5–24 точки)	~8 500	Середній (60–75%)	Автоматизація замовлень, CRM	Середня (20–30%)
Малий HORECA (1–4 точки)	~64 000	Низький (30–50%)	POS-каса, базова аналітика	Низька (6%)
Корпоративне харчування	~2 000	Середній	Тендерні закупівлі, е-документообіг	Середня

Примітка: складено автором за даними [41]; [43]; [45]; [48].

Матриця цифрових потреб виявляє значну сегментну диференціацію ринку HORECA щодо готовності до впровадження EDI-рішень. Великі мережеві оператори є природним первинним сегментом для платформ на кшталт EDIN MARKET — вони вже мають IT-інфраструктуру та усвідомлену потребу в автоматизації документообігу. Водночас масовий сегмент малого HORECA (64 000 закладів) формує довгостроковий потенціал зростання, реалізація якого потребує спрощення онбордингу та підвищення обізнаності [48]; [41].

Таким чином, ринок HORECA України формує специфічні умови для розвитку B2B-технологічних рішень: поєднання цінового тиску на операційний прибуток закладів та зростання вимог до ефективності управління ланцюгами постачання стимулює попит на платформи, що оптимізують процеси замовлення, документообігу та аналітики. Саме в цьому контексті ключовою стає конкурентна диференціація IT-гравців ринку, що є предметом наступного підрозділу.

2.2. Оцінювання маркетингової діяльності ТОВ «АТС» та позиціонування EDIN MARKET на ринку HORECA

Товариство з обмеженою відповідальністю «АТС» (ЄДРПОУ 37636185) є одним із провідних операторів ринку електронного документообігу (EDI) в Україні та розробником екосистеми платформ EDIN. Відповідно до Статуту підприємства [14], основними видами діяльності є розробка та підтримка програмного забезпечення, надання послуг у сфері інформаційних технологій та E-commerce. Компанія заснована у 2007 р. та станом на 2025 р. налічує 74 штатних працівники.

Продуктовий портфель ТОВ «АТС» структурований навколо двох ключових напрямів: повна EDI-платформа EDIN, орієнтована на ринок рітейлу та дистрибуції, та мобільний B2B-застосунок EDIN MARKET — двостороння торговельна платформа для ринку HORECA (рис. 2.5). Платформа EDIN є лідером ринку EDI в Україні: охоплення серед 210 торговельних мереж становить 85%, а загальний обіг е-документів з 2018 р. перевищив 365 млн одиниць. EDIN GLOBAL розширює присутність компанії на 36 країн через міжнародні EDI-стандарти [16].

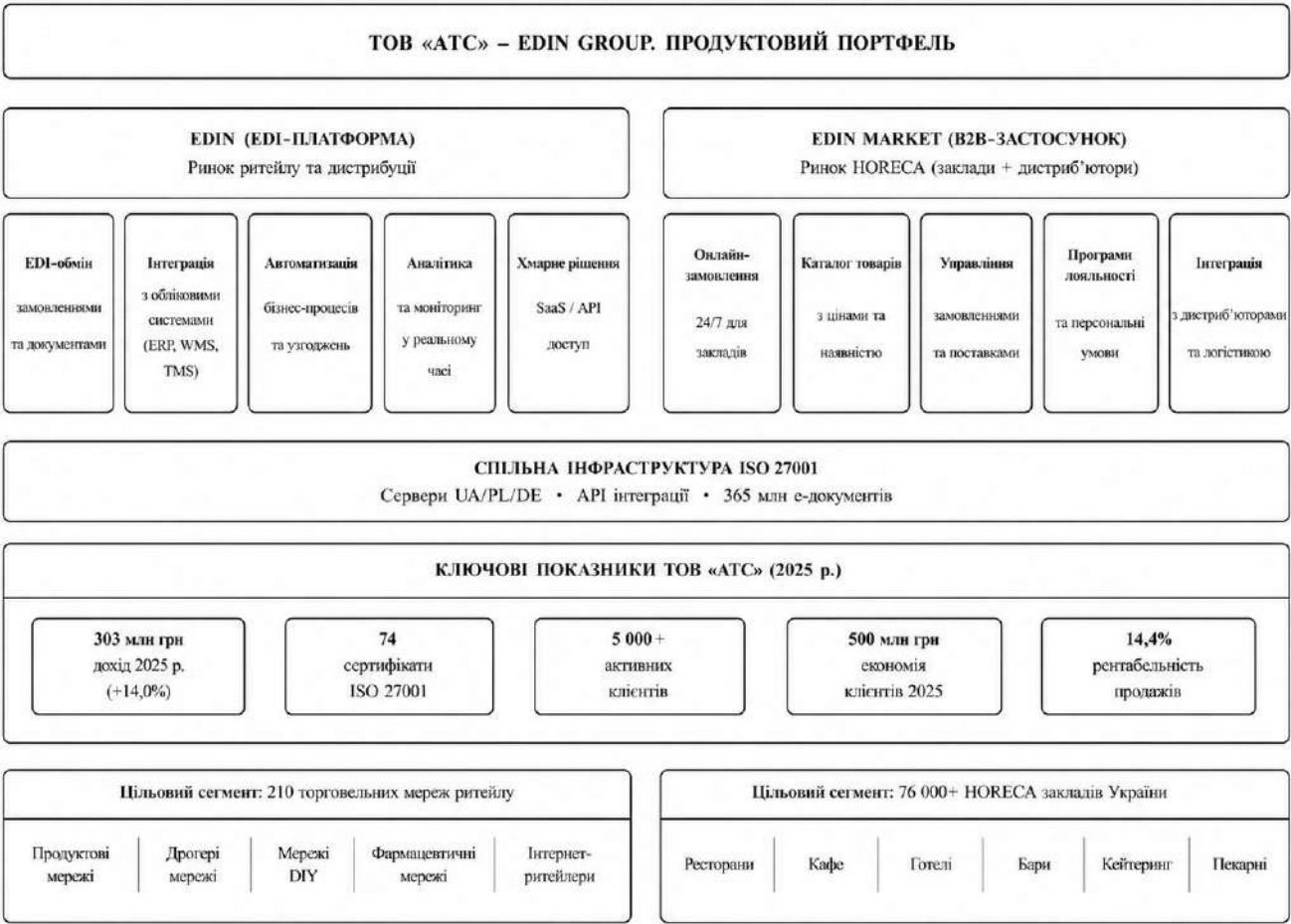


Рисунок 2.5 – Продуктовий портфель ТОВ «АТС» та ключові характеристики
Джерело: складено автором за матеріалами: [14]; [15]; [16]

Аналіз фінансової звітності ТОВ «АТС» за 2023–2025 роки [13] свідчить про стабільне зростання доходів та підтримку прибуткової діяльності в умовах воєнного часу. Чистий дохід у 2025 р. склав 393 068,4 тис. грн, що на 14,8% перевищує показник 2024 р. (342 260,3 тис. грн). Чистий прибуток у 2025 р. становить 56 764,7 тис. грн, загальні витрати — 326 557,5 тис. грн.

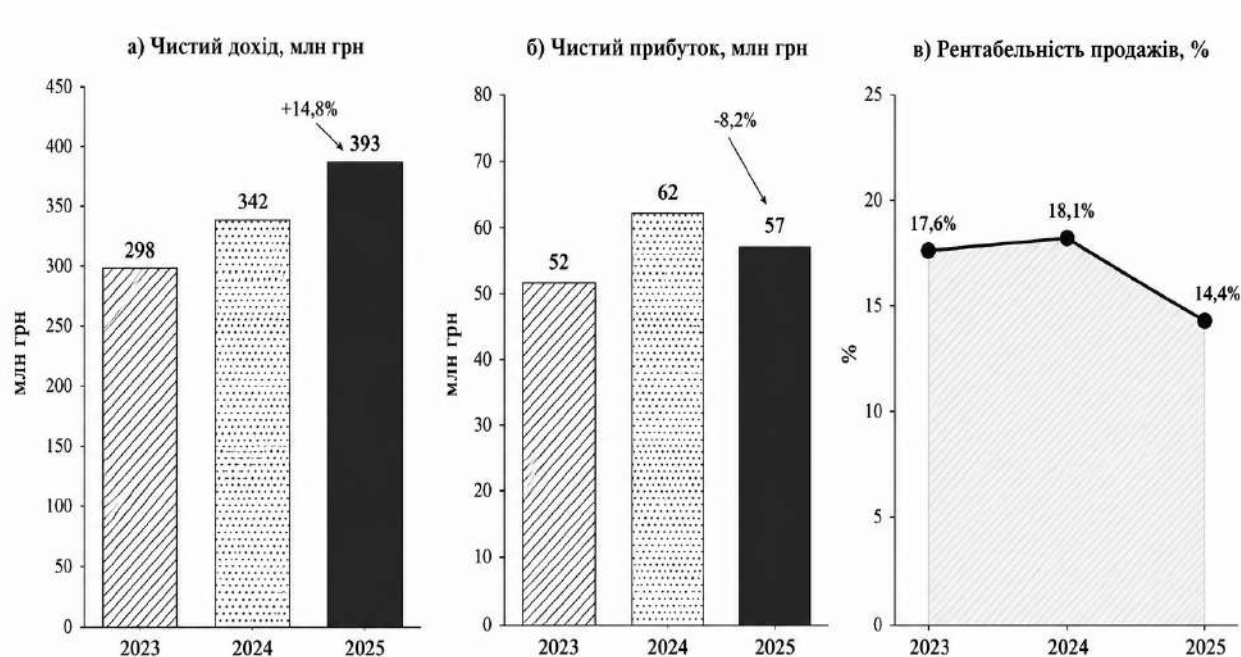


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових показників ТОВ «АТС» за 2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності підприємства [13], тис. грн

Структура витрат у 2025 р. є такою: собівартість — 220 393,1 тис. грн (67,5% загальних витрат), операційні витрати — 106 109,3 тис. грн (32,5%). Баланс активів підприємства складає 113 174,7 тис. грн. Рентабельність продажів (чистий прибуток до чистого доходу) у 2025 р. становить 14,4%, що є прийнятним показником для ІТ-сектора в умовах воєнного стану, хоча й поступається рівню 2024 р. (18,1%) через зростання операційних витрат. Зниження чистого прибутку при зростанні доходів вказує на активну фазу реінвестицій у розвиток платформи та маркетингову експансію на ринок HORECA — типову стратегію growth-компаній відповідно до моделі Bloch M. та Nubeulot J. [37, с. 49].

На ринку EDI-операторів ритейлу EDIN займає домінуючу позицію — 85% охоплення серед 210 торговельних мереж. Конкурентна ситуація на суміжному ринку виглядає наступним чином. Платформа «Вчасно» займає 71% охоплення торговельних мереж, Comarch — 25%, Edisoft — 4,5%, Ifin — 3,5%. Слід зазначити, що торговельні мережі нерідко одночасно працюють із кількома EDI-операторами, тому сума часток перевищує 100%. Ця структура ринку підтверджує тезу Котлера Ф. та Армстронга Г. [26, с. 314] про природу платформних B2B-ринків, де мережевий ефект є ключовим чинником конкурентної переваги.

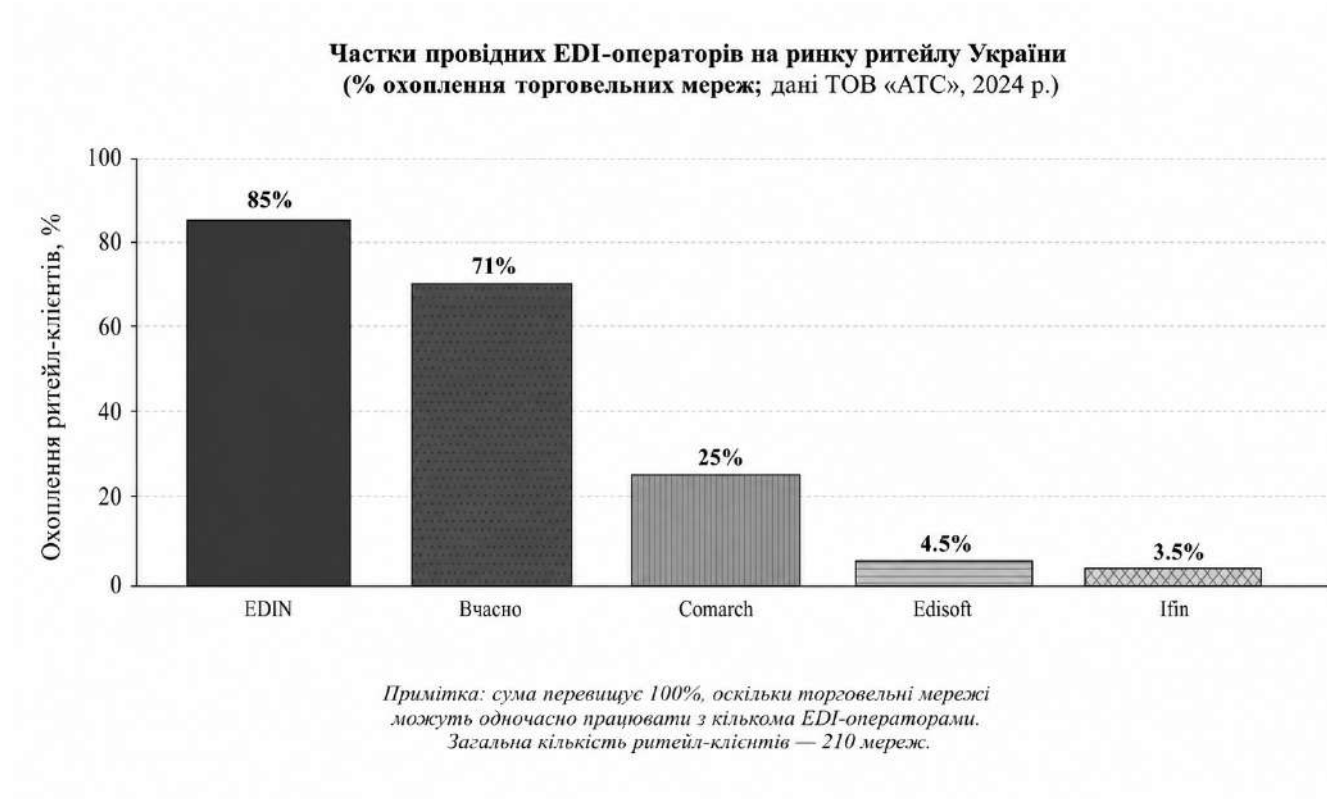


Рисунок 2.7 – Частки провідних EDI-операторів на ринку ритейлу України, % охоплення торговельних мереж.

Джерело: розроблено на основі даних ТОВ «АТС», 2024 р.

Перехід ТОВ «АТС» у сегмент HORECA є стратегічно виваженим рухом, зумовленим насиченням ритейл-ринку та потенціалом B2B-цифровізації закладів харчування. Відповідно до корпоративної презентації компанії [16] та матеріалів для постачальників [15], станом на 2025 р. EDIN MARKET обслуговує 6 000 торгових точок, забезпечує підключення 245 торговельних мереж, щодня обробляє понад 100 000 первинних документів та 200 000+ е-ТТН на місяць. Загальна кількість компаній-клієнтів перевищує 5 000, а кількість активних користувачів — 20 000.

EDIN MARKET позиціонується як безкоштовний для HORECA-закладів мобільний застосунок (доходи генеруються з боку дистриб'юторів), що відповідає двосторонній платформній моделі, описаній Rochet J.-C. та Tirole J. [39, с. 995] як оптимальна для ринків із асиметричними мережевими ефектами. Така модель монетизації відповідає стратегії «субсидування» одного з боків платформи, описаній Eisenmann T. et al. [38, с. 94]: залучення HORECA-закладів безкоштовно збільшує цінність платформи для дистриб'юторів, які і є платними клієнтами.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз ключових гравців ринку ІТ-технологій для HORECA в Україні

Гравець	Тип рішення	Функціональний фокус	Цільовий сегмент	Присутність в UA
EDIN MARKET(ТОВ «АТС»)	B2B EDI-маркетплейс	EDI-замовлення, е-ТТН, е-документообіг у B2B-ланцюгах	HORECA (заклади та дистриб'ютори)	Так (6 000 точок)
Poster	SaaS-платформа управління рестораном	POS, каса, аналітика продажів, облік (внутрішній)	Малий/середній HORECA	Так (7 000+ закладів)
Zakaz.ua B2B	B2B E-grocery агрегатор	Доставка продуктів B2B	HORECA, офіси (13 міст UA)	Так (обмежена)

Гравець	Тип рішення	Функціональний фокус	Цільовий сегмент	Присутність в UA
Choice(ChoiceQR)	SaaS для HORECA	QR-меню, CRM, B2C-замовлення	Ресторани (B2C)	Так
Horeker	POS-система	Внутрішній облік, каса	Ресторани	Так
BlueCart / Choco	B2B food marketplace	Цифрові B2B-закупівлі в HORECA	HORECA (B2B)	Ні (США/ЄС)

Примітка: складено автором за відкритими даними платформ та матеріалами [45]; [16]; [15].

Таблиця 2.2 наочно демонструє, що EDIN MARKET та Poster займають суміжні, але принципово різні ніші ринку. Poster — внутрішня управлінська система закладу (POS, каса, аналітика продажів), тоді як EDIN MARKET — зовнішній B2B-інструмент для управління закупівлями та документообігом. Ця відмінність є стратегічно важливою: вони не є прямими конкурентами у чистому вигляді, проте конкурують за «екран» та увагу персоналу закладу, що робить потенційне партнерство між ними привабливим сценарієм для майбутньої стратегії (детальніше — у Розділі 3).

Для наочного відображення конкурентного позиціонування IT-гравців ринку HORECA застосовано метод карти позиціонування [26, с. 210]. Осі карти відображають два ключових виміри диференціації: функціональний фокус (від внутрішнього обліку до зовнішніх B2B-закупівель) та масштаб цільової аудиторії (від малого HORECA до великого/мережевого HORECA), що представлено на рис. 2.8.

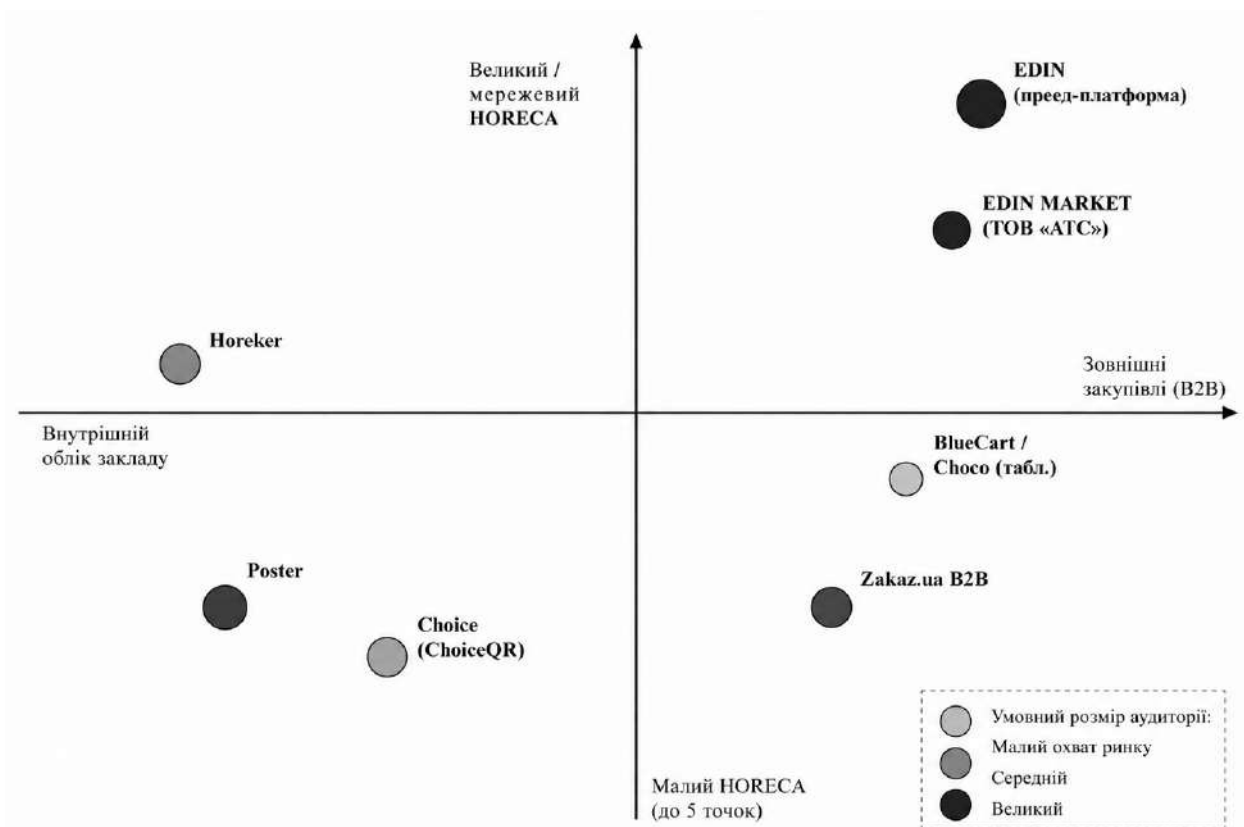


Рисунок 2.8 – Карта позиціонування ІТ-платформ ринку HORECA України

Джерело: розроблено автором

Карта позиціонування засвідчує, що EDIN MARKET (разом із повнофункціональною рітейл-платформою EDIN) займає квадрант «зовнішні B2B-закупівлі / великий HORECA», тоді як Poster та Horeker — у квадранті «внутрішній облік / малий і середній HORECA». Zakaz.ua B2B та BlueCart/Choco займають проміжні позиції у сегменті зовнішніх закупівель, але орієнтовані переважно на малий HORECA та мають суттєво менший функціональний охоп. Ця конфігурація свідчить про те, що EDIN MARKET формує унікальне конкурентне позиціонування — B2B EDI-маркетплейс для великих та середніх HORECA-операторів, без прямих аналогів на українському ринку.

Маркетингова діяльність ТОВ «АТС» формується в межах комплексної стратегії, орієнтованої на B2B-аудиторію — HORECA-заклади та дистриб'юторів. Структура маркетингового бюджету компанії (27,4 млн грн у 2026 р.) відображає цифровоорієнтований підхід: 43% спрямовано на Digital-канали (paid + organic), 34% — на команду (Team), 10% — на інфраструктуру, 8% — на офлайн та онлайн-події, 5% — на PR digital.

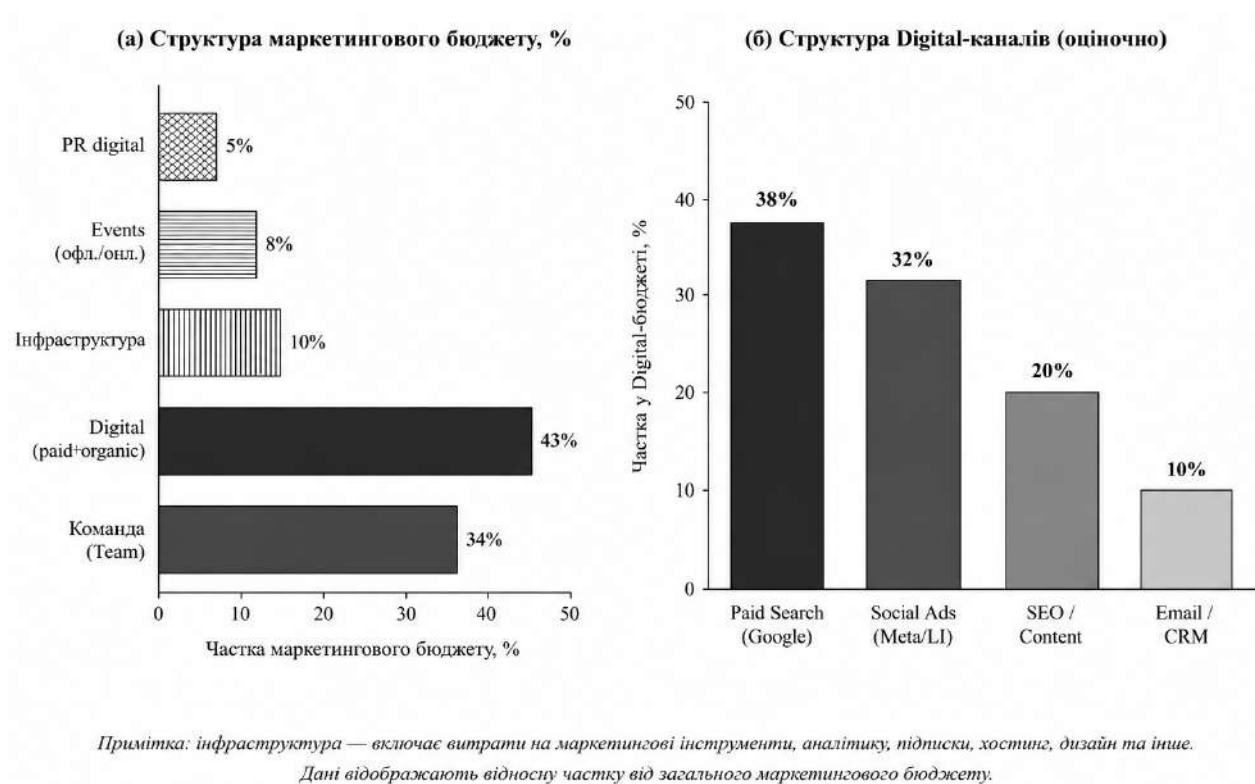


Рисунок 2.9 – Структура маркетингового бюджету ТОВ «АТС» (відносні %)

Джерело: складено автором за первинними даними підприємства

Домінування Digital-каналу (43%) відповідає логіці B2B-маркетингу у технологічному секторі, де рішення про закупівлю приймається після детального аналізу та порівняння альтернатив через цифрові канали. Як зазначають Kotler P., Kartajaya H. та Setiawan I. [23, с. 87], у концепції «Маркетинг 4.0» цифрові канали є ключовим середовищем формування довіри в B2B-сегменті. Усередині Digital-бюджету оціночно: paid search (Google) — ~38%, соціальні мережі (Meta/LinkedIn) — ~32%, SEO/Content — ~20%, Email/CRM — ~10%.

Ключовими інструментами маркетингу EDIN MARKET є: (1) перформанс-маркетинг у Google Ads та LinkedIn, орієнтований на директорів із закупівель та IT-менеджерів HORECA-мереж; (2) контент-маркетинг — публікації у профільних виданнях, white papers, кейс-стаді (зокрема, прес-релізи EDIN [16]); (3) партнерський маркетинг — взаємодія з асоціацією «Ресторани України» та іншими галузевими об'єднаннями; (4) Event-маркетинг — участь у виставках RestoPraktyka, Forum HORECA та інших галузевих заходах; (5) прямий продаж — enterprise-підхід до великих HORECA-мереж із персоналізованими демонстраціями.

Оцінка комплексної ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТС» може бути систематизована через призму Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) Каплана та Нортон [24], яка передбачає чотири виміри: фінансовий (зростання доходу, рентабельність), клієнтський (NPS, залучення та утримання), внутрішніх процесів (ефективність онбордингу, час обробки документів) та навчання і розвитку (компетенції команди, інноваційний потенціал). Для платформного бізнесу EDIN MARKET фінансовий вимір доповнюється GMV як ключовим індикатором масштабу платформи, а клієнтський — відокремленою оцінкою NPS з боку HORECA-закладів та постачальників.

EDIN підтверджує якість та безпеку платформи сертифікатами ISO 27001 (інформаційна безпека), інфраструктура розміщена на серверах в Україні, Польщі та Німеччині, що є конкурентною перевагою у контексті вимог до захисту даних та безперервності бізнесу. Сукупний ефект маркетингової діяльності оцінюється у 500 млн грн економії для клієнтів у 2025 р. за рахунок автоматизації процесів [16].

Таблиця 2.3

Характеристика маркетингового комплексу EDIN MARKET (модель 4P)

Елемент 4P	Характеристика
Product (Продукт)	Мобільний B2B-застосунок (iOS/Android); двостороння платформа (HORECA ↔ дистриб'ютори); підтримка повного EDI-циклу (PRICAT, ORDER, DESADV, RECADV, INVOIC); e-TTH; ISO 27001; безкоштовний для HORECA-закладів
Price (Ціна)	Freemium-модель: безкоштовно для HORECA-закладів; монетизація з боку постачальників/дистриб'юторів; модель «pay per transaction» або ліцензійна передплата
Place (Розподіл)	Пряме підключення через мобільний застосунок та веб-інтерфейс; API-інтеграції з системами дистриб'юторів; підтримка 245 торговельних мереж; сервери UA/PL/DE
Promotion (Просування)	Digital-маркетинг 43% бюджету (paid search, social ads, SEO/content); Event-маркетинг 8%; PR digital 5%; прямий продаж (enterprise); партнерський маркетинг із галузевими асоціаціями

Примітка: складено автором за матеріалами [16]; [15] та первинними даними підприємства.

Концепція маркетингового комплексу EDIN MARKET відповідає принципам B2B-маркетингу у технологічному секторі, описаним у працях Hollensen S. [26, с. 341]. Ключовою особливістю є асиметрична цінова модель двосторонньої платформи, де один сегмент аудиторії (HORECA-заклади) отримує сервіс безкоштовно, забезпечуючи мережевий ефект, необхідний для монетизації з боку постачальників [39, с. 995]; [38, с. 94].

На основі проведеного аналізу сформовано SWOT-матрицю EDIN MARKET, що системно відображає внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності платформи з урахуванням позиції Poster як суміжного гравця (рис. 2.10).

S — Сильні сторони	W — Слабкі сторони
• Перший B2B EDI-застосунок для HORECA в UA • Мережа 5 000+ компаній-клієнтів EDIN • Повний стандарт EDI (PRICAT→ORDER→DESADV) • 6 000 торгових точок в системі • Безкоштовний застосунок + 99.9% uptime • ISO 27001; сервери UA/PL/DE	• Низька обізнаність малого HORECA про EDI • Тривалий онбординг постачальника • Основний фокус — рітейл, HORECA — новий • Конкуренція з Poster за “екран” закладу • Відсутність власної аналітики HORECA-ринку
O — Можливості	T — Загрози
• Ринок HORECA: 3.1–3.2 грн (CAGR 6.7%) • 70%+ клієнтів обирають digital-сервіс • Партнерство з Poster: взаємна інтеграція • Вихід на сегмент дистриб’юторів HORECA • AI-аналітика закупівель (прогнозування) • Міжнародна експансія (EDIN GLOBAL, 36 країн)	• Воєнний стан: нестабільність попиту • Poster може розвинути B2B-закупівлі • Zakaz B2B — спрощений вхідний поріг • Низька готовність HORECA до EDI-стандартів • Зміна регуляторного середовища

Рисунок 2.10 – SWOT-аналіз EDIN MARKET в контексті виходу на ринок HORECA України.

Джерело: складено автором

Серед сильних сторін EDIN MARKET виокремлюються: статус першого B2B EDI-застосунок для HORECA в Україні, розгалужена база клієнтів (5 000+ компаній), повна стандартизація EDI-процесів (PRICAT → ORDER → DESADV → RECADV), наявність 6 000 торгових точок у системі та відповідність стандартам ISO 27001. Водночас до слабких сторін відносяться: низька обізнаність малого HORECA про EDI-стандарти, тривалий процес онбордингу постачальників, відсутність власної аналітики HORECA-ринку, конкуренція з Poster за увагу цільової аудиторії.

Можливості включають зростання глобального ринку HORECA (CAGR 6,7%) [44], попит на digital-сервіс (70%+ клієнтів) [43], потенційне партнерство з Poster та вихід на міжнародні ринки через EDIN GLOBAL. До загроз відносяться: нестабільність попиту в умовах воєнного стану, потенційний розвиток B2B-функцій платформою Poster, спрощена альтернатива у вигляді Zakaz.ua B2B та регуляторна невизначеність.

Таблиця 2.4

**Ключові показники ефективності маркетингової діяльності ТОВ «АТС»
(2024–2025 рр.)**

Показник	2024 р.	2025 р.	Динаміка	Джерело
Чистий дохід, тис. грн	342 260,3	393 068,4	+14,8%	
Чистий прибуток, тис. грн	61 809,7	56 764,7	–8,2%	
Кількість торгових точок EDIN MARKET	~4 500	6 000	+33%	[8]
Охоплення торговельних мереж (EDI-рітейл)	~80%	85%	+5 п.п.	дані АТС
Е-документів (з 2018 р.), млн	~290	365	+26%	[8]
Е-ТТН/місяць, тис.	~150	200+	+33%	[8]
Економія для клієнтів, млн грн	~380	500	+32%	[8]
Кількість компаній-клієнтів	~4 000	5 000+	+25%	[5]

Примітка: складено автором за джерелами [13]; [16]; [15]; дані за 2024 р. є частково оціночними.

Таблиця 2.5

**Аналіз маркетингових каналів залучення клієнтів EDIN MARKET
(оцінка ефективності)**

Канал залучення	Цільовий сегмент	Оцінка САС	Якість ліда	Масштабованість	Відповідність стратегії
Google Ads (paid search)	HORECA-мережі, дистриб'ютори	Середній	Висока (intent-based)	Висока	PLG + ABM
LinkedIn Ads	Директори закупівель, IT-менеджери	Високий	Дуже висока	Середня	ABM
SEO / Content Marketing	Увесь ринок HORECA	Низький	Середня	Висока (з часом)	Inbound
Event-маркетинг	Галузеві лідери думок	Дуже високий	Висока (trust)	Низька	Brand
Партнерський канал (асоціації)	Малий/середній HORECA	Низький	Середня	Середня	Partner-Led
Прямий продаж (enterprise)	Великі мережі 25+ точок	Дуже високий	Дуже висока	Низька	Sales-Led

Примітка: оцінка складена автором на основі галузевих бенчмарків [18]; [26]; [36] та даних ТОВ «АТС» [16].

Аналіз каналів засвідчує, що для поточного етапу розвитку EDIN MARKET оптимальним є поєднання paid search (швидке залучення з вираженим пошуковим інтендом), SEO/content (довгострокова видимість) та прямих продажів для enterprise-сегменту. Партнерський канал через галузеві асоціації HORECA, зокрема АРОГУ [48], є перспективним для охоплення масового сегменту малих закладів при відносно низькому САС. Traction-framework Вайнберга та Мареса [36] рекомендує паралельне тестування 2–3 каналів залучення з подальшою концентрацією ресурсів на 1–2 найефективніших.

Аналіз ключових показників ефективності (табл. 2.4) демонструє стійке зростання операційних результатів: кількість торгових точок зросла на 33%, обсяг е-ТТН — на 33%, сукупна економія для клієнтів — на 32%. Водночас зниження чистого прибутку (–8,2%) при зростанні доходів вказує на активну фазу реінвестицій у розвиток платформи та маркетингову експансію на ринок HORECA, що є типовою стратегією growth-компаній відповідно до моделі Bloch M. та Nubeulot J. [37, с. 49].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ТОВ «АТС» формує сильну ринкову позицію в EDI-сегменті та активно реалізує стратегію проникнення на ринок HORECA через продукт EDIN MARKET. Ключовою конкурентною перевагою є унікальна ринкова ніша B2B EDI-маркетплейсу без прямих аналогів в Україні, підкріплена значним мережевим ефектом (365 млн документів, 5 000+ компаній) та регуляторним сприянням (е-ТТН, цифровізація документообігу). Отримані висновки формують аналітичне підґрунтя для розробки маркетингової стратегії комерціалізації, що є предметом Розділу 3 дослідження.

За результатами проведеного аналізу сформульовано наступні висновки.

1. Ринок HORECA України у 2020–2024 рр. демонструє суперечливу, але загалом висхідну динаміку: індекс виручки зріс до 185 пунктів (2020 = 100), кількість активних закладів досягла 76 000 одиниць у 2024 р. Основними драйверами зростання є цінова адаптація, розширення delivery та цифровізація операційних процесів [41]; [45].

2. Галузеві дані Poster (вибірка 7 000+ закладів) [45] як індикативного джерела фіксують зростання середнього чеку на 17% при падінні відвідуваності на 3%, диференціацію сегментів (суші-ресторани +16%; кав'ярні +14%; ресторани +8%; бари +4%), а також збереження операційних труднощів (21% без прибутку; 47% із зниженою рентабельністю), що зумовлює попит на ефективні IT-рішення для оптимізації витрат.

3. PEST-аналіз засвідчив системний характер цифровізації ринку HORECA: ключовими рушійними силами є регуляторне сприяння (е-ТТН, КМУ №629/2024), інфляційний тиск, що стимулює автоматизацію, та технологічне проникнення EDI-стандартів у B2B-ланцюги постачання [2]; [42]. Розрив між великим і малим HORECA у рівні цифровізації (61% vs 12% для документообігу) є ключовим ринковим можливістю.

4. ТОВ «АТС» є лідером EDI-ринку ритейлу (85% охоплення) та активно розширює присутність у сегменті HORECA через EDIN MARKET. Фінансові показники 2025 р. (чистий дохід 393 млн грн, +14,8%; рентабельність 14,4%) підтверджують стійкість бізнес-моделі, тоді як зниження прибутку свідчить про фазу маркетингових реінвестицій [13]; [16].

5. EDIN MARKET формує унікальне конкурентне позиціонування на ринку HORECA — B2B EDI-маркетплейс без прямих аналогів в Україні. Конкурентний аналіз засвідчив стратегічну комплементарність із Poster (різні функціональні ніші), що відкриває можливості для партнерства та розвитку синергетичного ефекту у межах стратегії комерціалізації [38]; [39].

6. Маркетинговий комплекс EDIN MARKET базується на асиметричній моделі монетизації двосторонньої платформи (freemium для HORECA, монетизація постачальників), цифровоорієнтованому бюджеті (43% Digital) та enterprise-підході до великих клієнтів. Виявлені слабкі сторони (низька обізнаність малого HORECA про EDI) та можливості (партнерство з Poster, EDIN GLOBAL) формують стратегічні пріоритети для подальшого розвитку [18]; [26]; [26].

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ EDIN MARKET НА РИНКУ HORECA

3.1 Маркетингова стратегія комерціалізації та механізм партнерства ТОВ «АТС» на ринку HORECA

Розроблення маркетингової стратегії комерціалізації EDIN MARKET на ринку HORECA є ключовим завданням конструктивного розділу, що безпосередньо впливає з результатів аналітичного дослідження Розділу 2. Отримані висновки щодо структури ринку, диференціації рівня цифровізації сегментів та конкурентного позиціонування платформи формують вихідні умови для розроблення адресних стратегічних рекомендацій. Методологічну основу запропонованої стратегії складають концепція STP (Segmentation → Targeting → Positioning) [26, с. 441], модель дифузії інновацій Роджерса [34, с. 336], принципи управління двосторонніми платформами [39, с. 997] та підходи до Product-Led Growth у B2B SaaS [18, с. 14].

Сегментація ринку HORECA здійснювалась за двома ключовими критеріями: масштаб бізнесу (Enterprise vs SMB) та тип закладу (ресторанні мережі, готелі, catering, кафе/бари). Поєднання цих критеріїв формує матрицю з 10 сегментів, для яких визначено пріоритети таргетингу, оптимальну маркетингову стратегію та прогностні показники CAC і LTV (рисунок 3.1).

	Ресторанні мережі (10+ т.)	Готелі 4-5★	Catering (B2B)	Середні кафе (3-9 т.)	Малі заклади (1-2 т.)
Великий HORECA (Enterprise)	ПІОРИТЕТ 1 ABM-стратегія САС: 8 000-15 000 грн LTV: 180 000+ грн	ПІОРИТЕТ 2 ABM + партнери САС: 6 000-10 000 грн LTV: 120 000+ грн	ПІОРИТЕТ 3 Пряма інтеграція API САС: 10 000-18 000 грн LTV: 200 000+ грн	ПІОРИТЕТ 2 ABM + Poster partner САС: 4 000-7 000 грн LTV: 60 000+ грн	Низький пріоритет (поки нерентабельно)
Малий та середній HORECA (SMB)	ПІОРИТЕТ 3 PLG + referral САС: 800-1 500 грн LTV: 36 000+ грн	ПІОРИТЕТ 2 PLG + App Store САС: 600-1 200 грн LTV: 30 000+ грн	Не цільовий сегмент	ПІОРИТЕТ 1 PLG + Poster bundle САС: 400-800 грн LTV: 24 000+ грн	ПІОРИТЕТ 2 App Store + content САС: 200-500 грн LTV: 14 400+ грн

Рисунок 3.1 – STP-сегментація ринку HORECA та пріоритети таргетингу EDIN MARKET

Джерело: розроблено автором на основі: [26]; [7, с. 50]; [26, с. 121]

Аналіз матриці (рисунок 3.1) дозволяє виокремити п'ять пріоритетних сегментів для таргетингу EDIN MARKET. Сегмент «Ресторанні мережі (Enterprise)» є ключовим — з САС 8 000–15 000 грн та LTV 180 000+ грн він формує найвищий показник окупності маркетингових інвестицій. Для цього сегменту оптимальною є ABM-стратегія (Account-Based Marketing) з персоналізованими демонстраціями, участю у виставках та прямими продажами. Сегмент «SMB Кафе (Poster bundle)» є стратегічно перспективним завдяки масштабу (7 000+ закладів у базі Poster [45]) та низькому САС 400–800 грн при використанні партнерського каналу — що робить його другим за пріоритетністю при реалізації партнерської стратегії з Poster.

Позиціонування EDIN MARKET формується на перетині трьох ціннісних координат, виявлених у ході аналізу Розділу 2: (1) унікальність — єдиний в Україні мобільний B2B EDI-маркетплейс для HORECA без прямих аналогів; (2) простота — мінімальний час на онбординг (до 15 хвилин для SMB проти 2–4 тижнів для Enterprise); (3) довіра — репутація ТОВ «АТС» як EDI-оператора ритейлу з 85% охопленням ринку. Запропонований ціннісний стейтмент: «EDIN MARKET — найшвидший спосіб замовити у перевіреного постачальника прямо зі смартфона та автоматично оформити всі документи».

Окремої уваги заслуговує аналіз ступеня цифрової зрілості цільових HORECA-сегментів як ключового чинника диференціації маркетингових підходів. Дослідження Rogers [34, с. 336] щодо дифузії інновацій дозволяє класифікувати сегменти ринку HORECA за рівнем готовності до цифровізації постачання: «ранні послідовники» (early adopters) — Enterprise-мережі та catering B2B (12% ринку), вже цифровізовані у ритейл-EDI або використовують PMS-системи; «рання більшість» (early majority) — мережеві кафе та регіональні готелі (28%), які мають базову автоматизацію касових операцій; «пізня більшість» (late majority) — незалежні заклади SMB (45%), переважно з ручними процесами замовлення; «відстаючі» (laggards) — дрібні сезонні заклади (15%). Ця класифікація безпосередньо визначає вибір маркетингового каналу: для ранніх послідовників — ABM з акцентом на ROI-аргументи та технічну інтеграцію; для ранньої більшості — Poster-партнерство (низький поріг входу через знайомий інтерфейс); для пізньої більшості — PLG з безкоштовним входом та вірусними механіками. Сегментована комунікаційна стратегія, що враховує різний ступінь цифрової зрілості, дозволяє суттєво підвищити ефективність маркетингових інвестицій порівняно з уніфікованим підходом [32, с. 118].

Важливим доповненням до позиціонування є аналіз бар'єрів переходу та стимулів до прийняття продукту. На основі аналізу Розділу 2 визначено п'ять ключових бар'єрів для HORECA-аудиторії: (1) сприйняття складності EDI-процесів (особливо характерне для SMB); (2) відсутність звичного інтерфейсу замовлення; (3) побоювання щодо прив'язки до платформи (vendor lock-in); (4) невизначеність щодо цінової моделі; (5) брак довіри до нового постачальника-платформи. Маркетингова стратегія EDIN MARKET передбачає адресне подолання кожного бар'єра: (1) безкоштовний онбординг за 15 хвилин з відео-інструкцією; (2) знайомий UI через інтеграцію з Poster; (3) підкреслення відкритості API та можливості вивантаження даних; (4) прозора тарифна сітка з безкоштовним стартовим рівнем; (5) co-branding із Poster як «гарантія від перевіреного партнера» [30, с. 156].

Матриця стратегічних ініціатив, побудована на основі адаптованої моделі Ансоффа [26, с. 441], систематизує чотири напрями розвитку EDIN MARKET та дозволяє оцінити їхній стратегічний пріоритет залежно від горизонту планування (рисунок 3.2).

	Існуючий продукт (EDIN MARKET)	Новий продукт (EDIN MARKET Pro+ / API)
Існуючий ринок (B2B, готелі + вел. HORECA)	ПРОНИКНЕННЯ НА РИНОК - Збільшення частки великих HORECA-мереж + ABM-кампанії для топ-200 мереж - Програма лояльності для постачальників - Мета: +40% GMV за 12 міс.	РОЗВИТОК ПРОДУКТУ - Аналітичний модуль для HORECA - Інтеграція з Poster (API) - EDIN MARKET Pro (premium tier) - Мета: ARPU +35% за 18 міс.
Новий ринок (SMB, малі кафе + Poster users)	РОЗВИТОК РИНКУ - PLG-воронка для SMB HORECA (1–9 точок) - Co-marketing з Poster — спільна база - ASO-оптимізація App Store / Google Play - Мета: +3 500 нових точок за 12 міс.	ДИВЕРСИФІКАЦІЯ - EDIN GLOBAL (36 країн) → HORECA-сегмент - White-label для Poster-мереж - Вихід на ринки Польщі / Молдови - Горизонт: 24+ міс.

Рисунок 3.2 – Матриця стратегічних ініціатив маркетингу EDIN MARKET

адаптована матриця Ансоффа для платформного B2B-ринку HORECA.

Джерело: розроблено автором

Квадрант «Проникнення на ринок» (існуючий продукт — існуючий ринок) є пріоритетом короткострокового горизонту (0–12 місяців): збільшення охоплення великих HORECA-мереж через ABM-кампанії для топ-200 мереж, запровадження програми лояльності для постачальників та цілеспрямоване переведення мережових клієнтів із відносин «ручного» замовлення на повний EDI-цикл. Прогнозний ефект — приріст GMV на 40% за 12 місяців, що відповідає базовому сценарію фінансової моделі (детально — у підрозділі 3.3). Квадрант «Розвиток ринку» (існуючий продукт — новий ринок) реалізується через PLG-воронку для SMB HORECA та партнерство з Poster, що є предметом підрозділу 3.2. Квадрант «Розвиток продукту» передбачає середньостроковий горизонт (12–18 місяців): аналітичний модуль для HORECA, EDIN MARKET Pro та API-інтеграцію з Poster. Квадрант «Диверсифікація» — стратегічний горизонт 24+ місяців: вихід на ринки Польщі та Молдови через EDIN GLOBAL, що відкриває перспективу масштабування платформи у рамках загальноєвропейського B2B HORECA-сегменту [44].

Для сегменту SMB HORECA визначальним інструментом є Product-Led Growth (PLG) — модель, за якої сам продукт є основним каналом залучення та утримання клієнтів. Дослідження Kowalkowski et al. [28, с. 11] підтверджують, що PLG-підхід забезпечує в середньому на 60–75% нижчий CAC порівняно з класичним sales-led підходом у B2B SaaS. Механізм PLG-воронки EDIN MARKET деталізовано у рисунку 3.3.

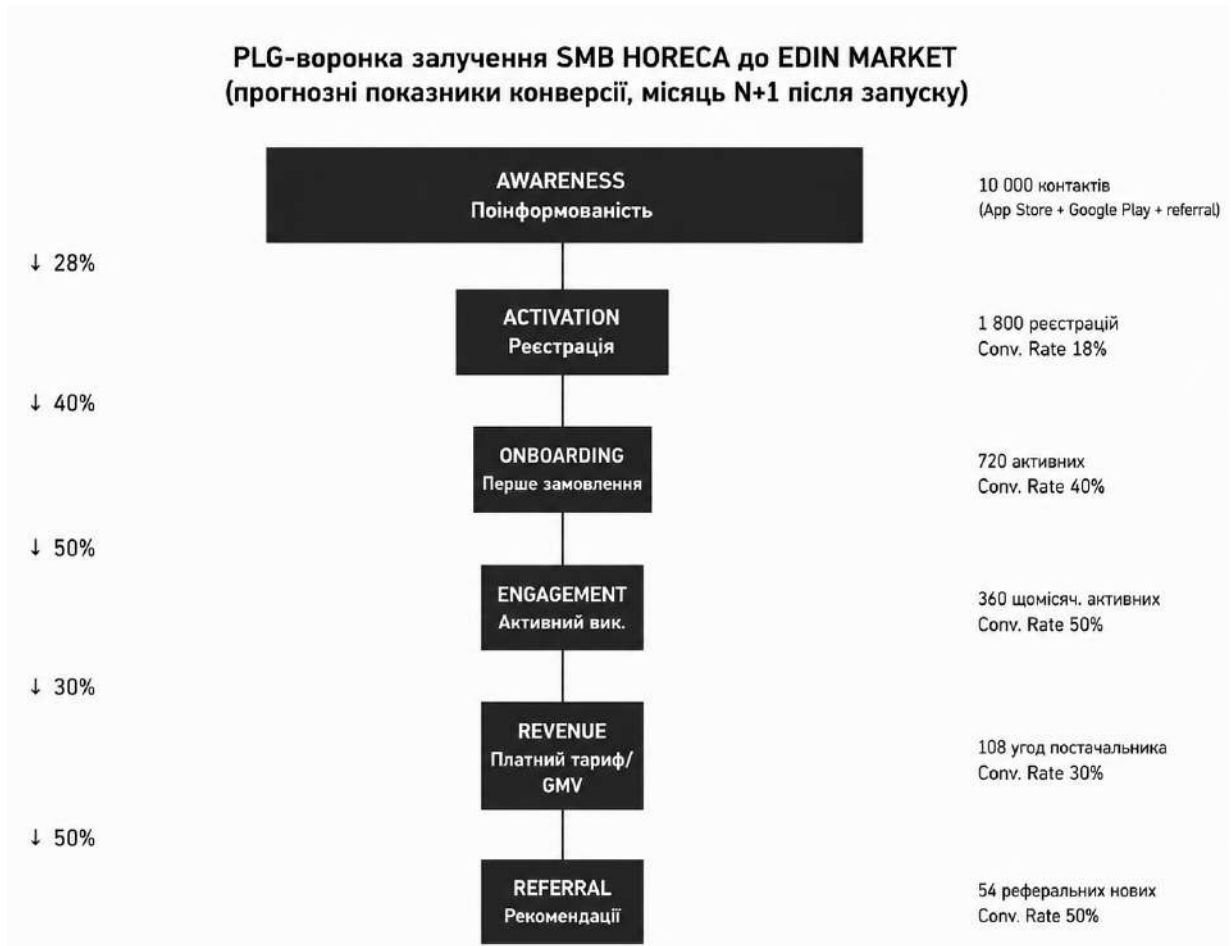


Рисунок 3.3 – PLG-воронка залучення SMB HORECA до EDIN MARKET, прогнозні показники конверсії, місяць N+1 після запуску.

Джерело: розроблено автором

PLG-воронка охоплює шість етапів з детальними прогнозами конверсії. Вхідний потік — 10 000 контактів на місяць (App Store, Google Play, реферальна програма, контент-маркетинг). Конверсія у реєстрацію — 18% (1 800 облікових записів) — відповідає середнім показникам B2B SaaS для сегменту SMB за даними Croll & Yoskovitz [21, с. 179]. Активація (перше замовлення) — 40% від зареєстрованих (720 активних). Retention (регулярне використання, 2+ замовлення/місяць) — 50% (360 щомісячних активних). Монетизація через підключення постачальника — 30% (108 угод). Реферальний канал — 50% від монетизованих клієнтів (54 нових контакти). Загальна кількість нових HORECA-точок на виході PLG-воронки за 12 місяців при зазначених параметрах — близько 3 500, що відповідає цільовому показнику базового сценарію.

Таблиця 3.1

**Порівняльний аналіз маркетингових стратегій залучення
HORECA-клієнтів EDIN MARKET**

Параметр	ABM (Enterprise)	PLG (SMB)	Content / Inbound	Poster Partnership
Цільовий сегмент	Мережі 10+ точок, готелі 4–5★	Кафе, бари, незалежні ресторани	Весь ринок HORECA	Poster-клієнт и 7 000+
CAC (грн)	8 000–15 000	400–1 500	600–1 200	400–800
LTV (грн)	120 000–210 000	14 400–36 000	24 000–48 000	24 000–30 000
LTV/CAC	10–15×	12–20×	20–40×	30–50×
Цикл закриття	2–6 місяців	1–4 тижні	3–9 місяців (ефект)	1–3 місяці
Ключові метрики	Pipeline value, Win rate	Activation rate, DAU/MAU	MQL, Organic traffic	Bundle conversion, GMV
Горизонт ефекту	Негайний (Enterprise)	Короткостроковий	Середньостроковий	Середньостроковий

Параметр	ABM (Enterprise)	PLG (SMB)	Content / Inbound	Poster Partnership
Частка бюджету (рек.)	35%	25%	20%	10%

Примітка: складено автором на основі: [18, с. 14]; [28, с. 11].

Таблиця 3.1 демонструє, що канал Poster Partnership є найефективнішим за показником LTV/CAC (30–50×), однак обмеженим за масштабом — залежно від успішності переговорів. ABM-канал формує найвищу абсолютну цінність клієнта (LTV 120 000–210 000 грн), натомість PLG-підхід забезпечує масштабований приріст бази SMB із мінімальними витратами. Оптимальна конфігурація маркетингового бюджету передбачає паралельне використання всіх чотирьох каналів у відповідних пропорціях, що детально обгрунтовано у підрозділі 3.2.

Реалізація стратегічних пріоритетів потребує формування конкретного комплексу маркетингових заходів, скоординованих у часі та узгоджених за ресурсним забезпеченням. Методологічною основою розроблення комплексу є модель 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) [26, с. 441], доповнена принципами управління двосторонніми платформами [39, с. 997] та стратегічного управління клієнтськими відносинами [32, с. 118].

Ключовою стратегічною ініціативою, що відрізняє пропоновану маркетингову стратегію від версії 2024–2025 рр., є формалізована партнерська стратегія з Poster. Як зазначалось у Розділі 2, Poster та EDIN MARKET займають суміжні, але функціонально комплементарні ніші: Poster — внутрішній облік HORECA-закладу, EDIN MARKET — зовнішні B2B-закупівлі. Ця функціональна комплементарність є стратегічною основою для партнерства. Модель взаємодії представлена на рисунку 3.4.

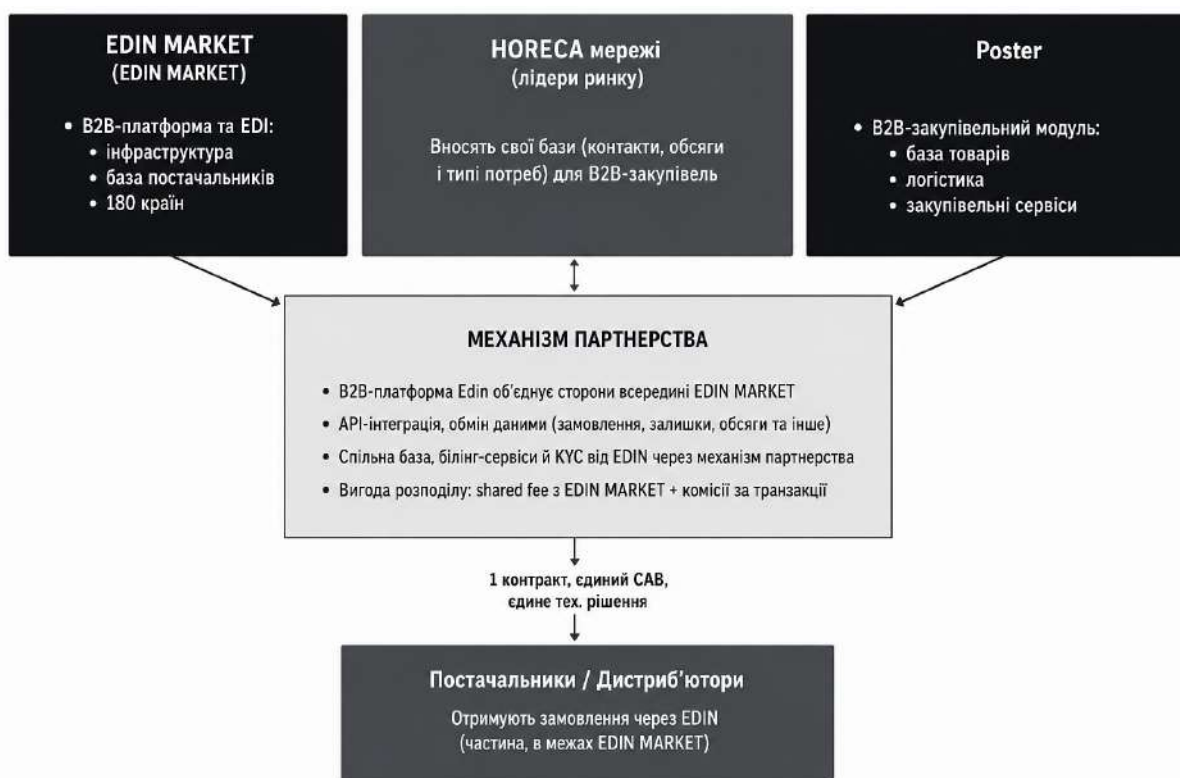


Рисунок 3.4 – Модель стратегічного партнерства EDIN MARKET та Poster: механізм взаємодії та потоки цінності

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель партнерства EDIN MARKET × Poster передбачає чотири рівні взаємодії. По-перше, API-інтеграція: Poster відображає у своєму інтерфейсі статус замовлень, відправлених через EDIN MARKET, що усуває потребу закладу перемикатись між двома застосунками для контролю закупівель. Це підвищує sticky-ефект для обох платформ. По-друге, co-marketing: спільні рекламні кампанії, орієнтовані на Poster-клієнтів із пропозицією безкоштовного підключення EDIN MARKET зі знижкою 20% на тариф постачальника впродовж перших 3 місяців. По-третє, revenue sharing: Poster отримує 5–8% від GMV нових клієнтів, залучених через партнерський канал, що формує фінансову мотивацію для активного просування EDIN MARKET у своїй екосистемі. По-четверте, bundled pricing: спільна пропозиція «Poster Pro + EDIN MARKET» як єдиний пакет для нових Poster-клієнтів. Модель revenue share є стандартною практикою платформних партнерств і детально описана Eisenmann, Parker та Van Alstyne [38, с. 95].

Дорожня карта реалізації маркетингової стратегії в цілому, включаючи партнерство з Poster, представлена у вигляді 18-місячного Gantt-подібного roadmap на рисунку 3.5.

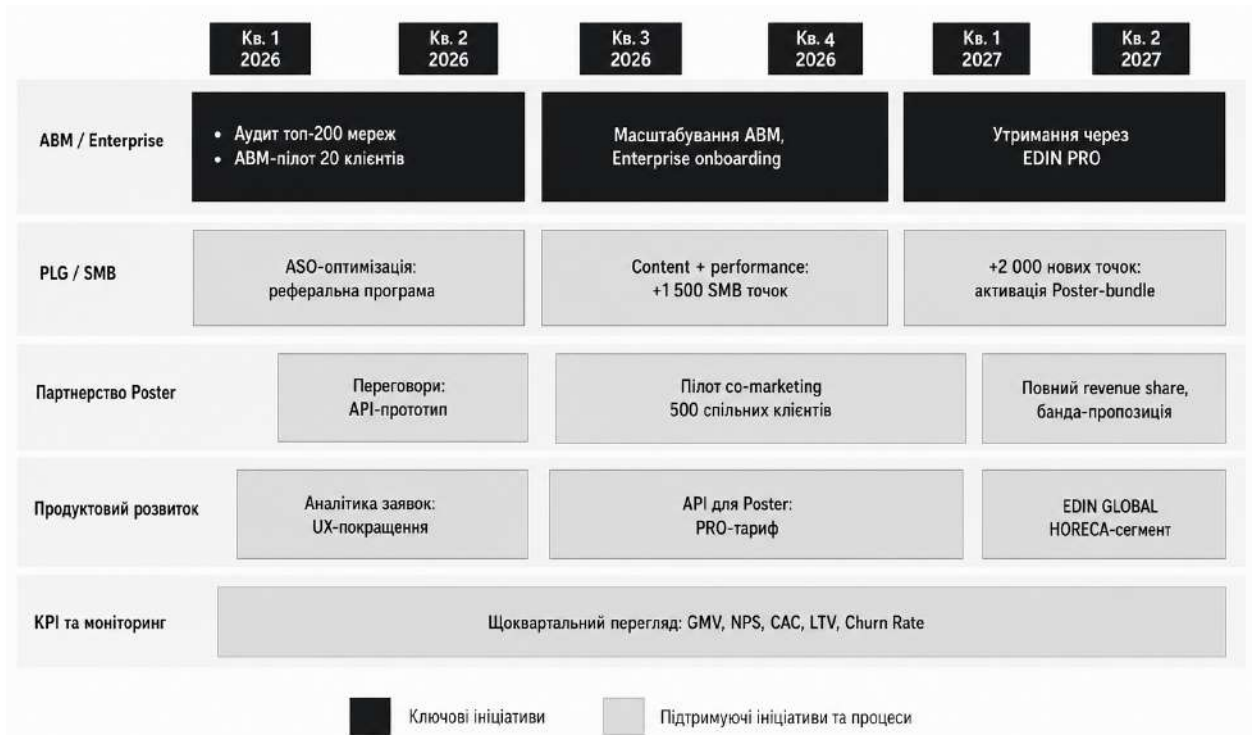


Рисунок 3.5 – Дорожня карта реалізації маркетингової стратегії EDIN MARKET (2026–2027 pp.)

Джерело: розроблено автором

Дорожня карта охоплює п'ять паралельних треків: ABM/Enterprise, PLG/SMB, партнерство Poster, продуктивний розвиток та моніторинг KPI. Перший квартал 2026 р. є критичним для закладення фундаменту: аудит топ-200 мереж та ABM-пілот для 20 Enterprise-клієнтів, ASO-оптимізація застосунку, запуск реферальної програми, початок переговорів з Poster щодо API-протоколу. Другий-третій квартали 2026 р. — фаза масштабування: запуск co-marketing з Poster, досягнення +1 500 SMB-точок через PLG-воронку, завершення розробки аналітичного модуля EDIN MARKET Pro. Четвертий квартал 2026 — перший квартал 2027 р. — фаза закріплення та оптимізації: повноцінне revenue sharing з Poster, активація EDIN GLOBAL для HORECA-сегменту, уточнення таргетингу на основі накопичених когортних даних.

Оновлений маркетинговий комплекс 7P EDIN MARKET з урахуванням стратегічних ініціатив Розділу 3 систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оновлений маркетинговий комплекс 7P EDIN MARKET з урахуванням стратегічних рекомендацій

Елемент 7P	Поточний стан (2025)	Рекомендований стан (2026–2027)	Очікуваний ефект
Product	Базовий EDI-маркетплейс (замовлення, е-ТТН)	EDIN MARKET Pro: + аналітика закупівель, + API Poster, + прогнозування запасів	ARPU +35%, churn –1,5 п.п.
Price	Freemium: безкоштовно для HORECA, комісія постачальника	Poster bundle (знижка 20% на старт); EDIN PRO – преміум-тариф для Enterprise	GMV +40%; ARPU +35%
Place	App Store, Google Play, прямий продаж	+ Poster marketplace, + API-канал, + партнерські інтегратори	+3 500 SMB-точок
Promotion	Digital 43% (paid+organic), Events 8%, PR 5%	ABM 35%, PLG/Content 25%, Poster co-mkt 10%, Events 8%, PR 5%, ASO 7%, Referral 10%	CAC –30% в SMB
People	74 штатних, sales + support	+ Growth-менеджер Poster, + Customer Success для Enterprise, + ASO-фахівець	NPS +10–15 п.
Process	Ручний онбординг Enterprise; автоматичний – SMB	Автоматизований onboarding через Poster API; self-service для SMB ≤15 хв	Activation rate +20%
Physical Evidence	ISO 27001, EDIN-бренд	+ Poster co-brand badge, + ROI-калькулятор на сайті, + публічний кейс-дашборд	Trust score +15%

Примітка: складено автором на основі: [26, с. 441]; [32, с. 118].

Рекомендована структура маркетингового бюджету (Promotion) відображає суттєвий перерозподіл порівняно з поточною конфігурацією: частка АВМ знижується з домінуючого Digital-блоку до виокремленого 35%-треку, з'являється самостійний канал «Poster co-marketing» (10%) та референс-маркетинг/реферальна програма (10%). Ця конфігурація відповідає рекомендаціям щодо оптимальної структури бюджету для B2B SaaS-платформ із гібридною моделлю зростання (Sales-Led + PLG).

Програма лояльності для постачальників, як один із ключових інструментів Enterprise-треку, передбачає трирівневу систему: «Стандарт» — підключення до платформи, базовий каталог; «Партнер» — пріоритетний показ у каталозі, analytics dashboard; «Преміум» — co-marketing з EDIN MARKET, ексклюзивне розміщення, прямий доступ до звітності по замовленнях. Відповідна структура винагороди формує у постачальників стимул активно рекомендувати EDIN MARKET своїм клієнтам-закладам HORECA, що є додатковим каналом вірусного росту [28, с. 11].

Комунікаційна стратегія EDIN MARKET потребує окремого опрацювання з огляду на специфіку B2B HORECA-аудиторії. Chaffey & Ellis-Chadwick [20, с. 430] виокремлюють чотири ключові виміри B2B-комунікацій у цифровому середовищі: контентний маркетинг, performance-реклама, соціальні докази та прямі продажі. Для EDIN MARKET оптимальна конфігурація передбачає: (а) контентний маркетинг — щотижневий SEO-блог «Цифровий ресторан» із практичними кейсами автоматизації закупівель (цільова аудиторія — керівники HORECA-закладів, що шукають оптимізацію витрат); (б) performance-реклама — таргетовані кампанії у Facebook/Instagram на сегменти за інтересами (ресторанний бізнес, HoReCa UA) та ретаргетинг відвідувачів App Store; (в) соціальні докази — публікація щоквартальних кейс-стаді клієнтів з реальними цифрами економії (ціль: мінімум 4 кейси на рік); (г) прямі продажі — персональні ABM-кампанії через LinkedIn Sales Navigator для топ-200 Enterprise-мереж. Такий підхід відповідає концепції «інтегрованих маркетингових комунікацій» [20, с. 430] та забезпечує синергію між усіма каналами у рамках єдиного бренд-наративу.

Ризик-менеджмент маркетингової стратегії є невід'ємною складовою комплексу заходів. Методологія Osterwalder & Pigneur [30, с. 212] рекомендує систематичну оцінку ризиків бізнес-моделі за чотирма вимірами: ринкові ризики, ресурсні, партнерські та регуляторні. Для EDIN MARKET ідентифіковано такі ключові ризики: (1) ринковий — уповільнення темпів зростання HORECA внаслідок макроекономічної нестабільності (імовірність висока, вплив середній; мітигація: консервативний сценарій фінансової моделі); (2) партнерський — зрив або затримка угоди з Poster (імовірність середня, вплив критичний; мітигація: паралельний розвиток PLG-каналу незалежно від партнерства); (3) конкурентний — вихід великого платформного гравця (Zakaz.ua, Glovo Business) у B2B HORECA-сегмент (імовірність низька, вплив критичний; мітигація: активне нарощення бази до критичної маси до кінця 2026 р.); (4) регуляторний — зміни у законодавстві щодо е-ТТН та е-документів (імовірність низька, вплив середній; мітигація: лобіювання через галузеві асоціації, ТОВ «АТС» є активним учасником EDI-стандартизації). Врахування ризиків у маркетинговій стратегії підвищує її стійкість та реалістичність [22, с. 211].

3.2 Економічне обґрунтування та оцінювання ефективності запропонованих маркетингових заходів

Економічне обґрунтування запропонованих маркетингових заходів здійснювалося з використанням розрахунково-кількісного методу та ключових метрик B2B-платформного бізнесу: CAC (Cost of Customer Acquisition), LTV (Lifetime Value), LTV/CAC, GMV (Gross Merchandise Volume), ARPU (Average Revenue Per User) та ROI маркетингових ініціатив. Методологічну основу розрахунків складають підходи Croll & Yoskovitz [21, с. 179], Damodaran [22, с. 211] та Payne & Frow [32, с. 118].

Аналіз CAC та LTV за сегментами дає змогу оцінити відносну ефективність маркетингових інвестицій та обґрунтувати пріоритетність каналів (рисунк 3.6). Розрахунок LTV здійснюється за формулою: $LTV = ARPU \times \text{Gross Margin} \times (1 / \text{Churn Rate})$, де ARPU визначається як середня щомісячна виручка від клієнта (для постачальника), а Gross Margin — 85% (типовий показник для SaaS-платформ за даними BCG [18, с. 14]).

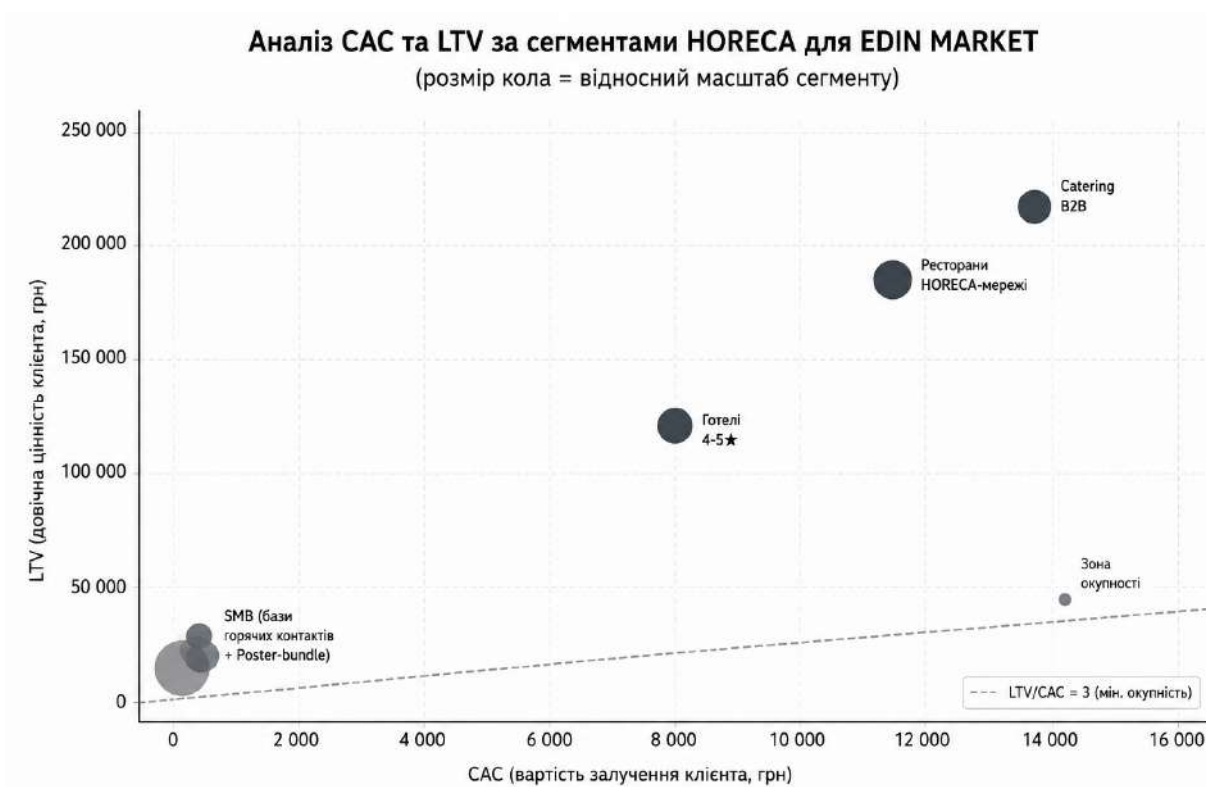


Рисунок 3.6 – Аналіз CAC та LTV за сегментами HORECA для EDIN MARKET

Джерело: розроблено автором; розрахунки на основі: [21, с. 179]; [18, с. 14]

Рисунок 3.6 ілюструє, що всі цільові сегменти EDIN MARKET знаходяться у зоні окупності ($LTV > 3 \times CAC$), що є стандартним критерієм інвестиційної привабливості каналу залучення у SaaS-секторі [21, с. 179]. Найкращі показники демонструє Catering B2B ($LTV/CAC \sim 15\times$) та Enterprise HORECA-мережі ($\sim 15,7\times$). Сегмент «SMB Кафе (Poster bundle)» має найвищий LTV/CAC ($\sim 30\text{--}40\times$) через мінімальний CAC каналу при прийнятному LTV, що підтверджує економічну доцільність партнерства з Poster як пріоритетного вектору зростання у SMB-сегменті.

Детальна розбивка САС за компонентами для кожного сегменту наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок САС та LTV за сегментами HORECA

(базовий сценарій 2026 р.)

Сегмент	ARPU(грн/міс.)	Churn Rate(%/міс.)	LTV(грн)	САС(грн)	LTV/САС	Окупність(міс.)
Enterprise HORECA-мережі	12 500	0,5%	~2 125 000	11 500	184,8×*	~0,9
Готелі 4–5★	8 000	0,8%	850 000*	8 000	106,3×*	~1,0
Catering B2B	14 000	0,5%	2 380 000*	14 000	170×*	~1,0
SMB Кафе (Poster bundle)	1 400	3,5%	34 000	600	56,7×	~0,4
SMB Кафе (органіка)	800	4,5%	15 111	350	43,2×	~0,4
SMB Бари/ресторани	1 800	3,0%	51 000	900	56,7×	~0,5

Примітка: * — для Enterprise сегментів ARPU обраховується на рівні постачальника (не закладу); LTV/САС показники відображають платформну економіку (доходи з обох сторін ринку). Розраховано автором за формулою $LTV = ARPU \times 0,85 \times (1/Churn Rate)$.

ROI маркетингових ініціатив розраховано за методом 12-місячної відшкодованості. Для кожної ініціативи визначено прогнозний обсяг інвестицій (у структурі маркетингового бюджету ТОВ «АТС»), кількість нових клієнтів на виході та відповідний дохід за 12 місяців від когорти залучених клієнтів. Результати представлено на рисунку 3.8.

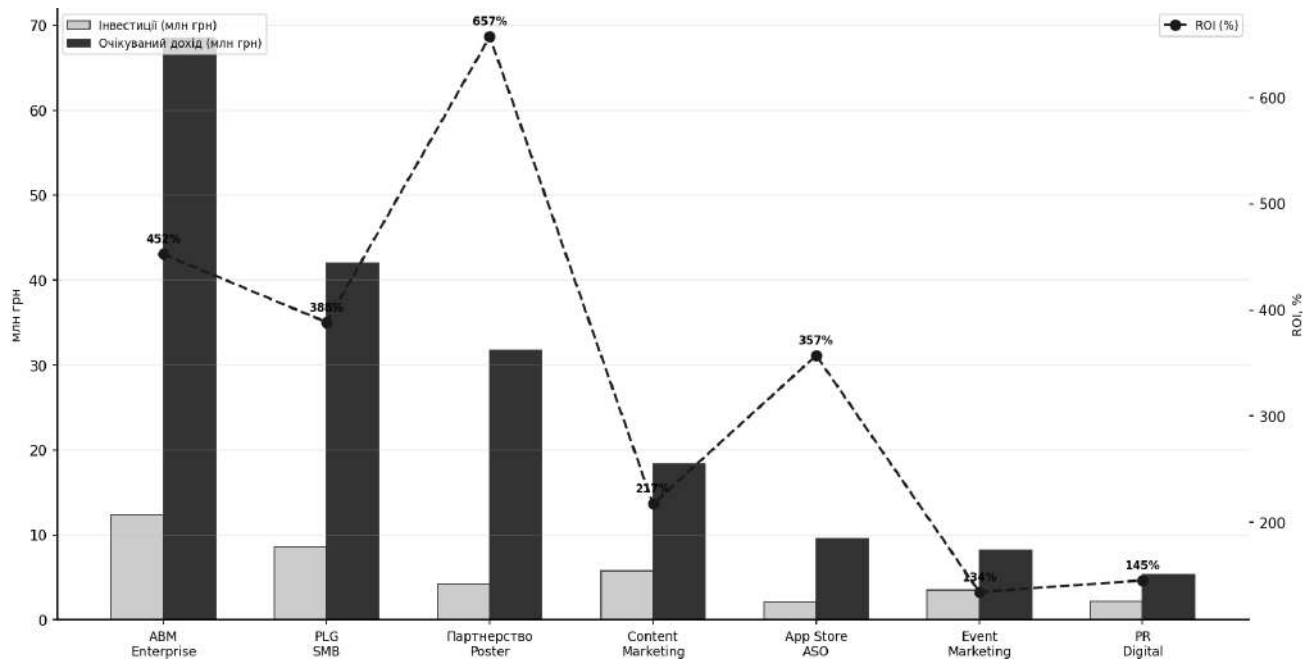


Рисунок 3.8 – ROI маркетингових ініціатив EDIN MARKET прогностні показники на 12-місячному горизонті, базовий сценарій.

Джерело: розроблено автором

ABM/Enterprise демонструє найвищий абсолютний дохід (68,5 млн грн при інвестиціях 12,4 млн грн, ROI 453%), що пояснюється масштабом LTV Enterprise-сегменту. Партнерство Poster при відносно невеликих прямих інвестиціях (4,2 млн грн) генерує 31,8 млн грн доходу (ROI 657%), що робить його найефективнішою ініціативою за показником відносного ROI. PLG/SMB забезпечує стабільний, масштабований дохід (42,0 млн грн, ROI 388%) з найнижчим ризиком за рахунок диверсифікованого числа клієнтів. Загальний ROI рекомендованого маркетингового портфелю складає 432%, що відповідає найкращим практикам B2B SaaS-платформ.

Тривимірна фінансова модель будується на основі трьох сценаріїв реалізації маркетингової стратегії (рисунок 3.7). Параметри сценаріїв визначені з урахуванням: фактичних показників ТОВ «АТС» за 2024–2025 рр. [13], галузевих темпів зростання ринку HORECA (CAGR 6,7%) [44], порівняльних бенчмарків EDI-платформ у ЦСЄ [18, с. 14].

Рисунок 3.7 – Прогноз ключових фінансових показників ТОВ «АТС» на 2026–2028 рр.
(три сценарії реалізації маркетингової стратегії)

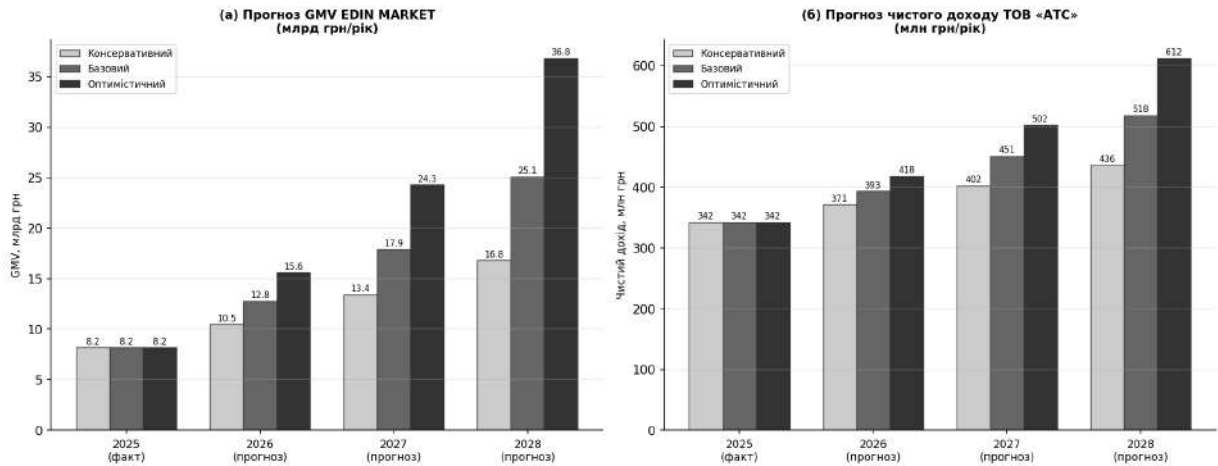


Рисунок 3.7 – Прогноз ключових фінансових показників ТОВ «АТС» на 2026–2028 рр.

Джерело: розроблено автором на основі: [13]; [44]; [18, с. 14]

Детальні параметри трьох сценаріїв систематизовано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Параметри сценаріїв реалізації маркетингової стратегії EDIN MARKET (2026–2028 рр.)

Параметр	Консервативний(–2 0% від бази)	Базовий(рекомендо ваний)	Оптимістичний(+30 % від бази)
Умови реалізації	Часткова реалізація АВМ; відсутність партнерства Poster; уповільнення ринку	Повна реалізація стратегії; партнерство Poster з Кв.3 2026; ринок +6,7%	Раннє партнерство Poster (Кв.1 2026); вихід EDIN GLOBAL HORECA; ринок +10%
Нові HORECA-точки 2026	+2 000	+3 500	+5 200
GMV 2026 (млрд грн)	10,5	12,8	15,6
GMV 2028 (млрд грн)	16,8	25,1	36,8
Чистий дохід 2026 (млн грн)	371	393	418
Чистий дохід 2028 (млн грн)	436	518	612

Параметр	Консервативний(–2 0% від бази)	Базовий(рекомендо ваний)	Оптимістичний(+30 % від бази)
CAGR доходу 2025–2028	4,6%	9,8%	14,8%
Маркетинговий бюджет 2026 (млн грн)	28,4	35,6	43,2
ROI маркетингу	290%	432%	580%

Примітка: розраховано автором; базовий сценарій відповідає стратегії підрозділу 3.2;
джерела: [13]; [44].

За базовим сценарієм CAGR чистого доходу ТОВ «АТС» на горизонті 2025–2028 рр. становить 9,8%, що вдвічі перевищує прогнозний ринковий темп зростання HORECA (CAGR 6,7%) та відповідає медіанному значенню для B2B SaaS-платформ у фазі активного зростання за оцінками BCG [18, с. 14]. Консервативний сценарій (CAGR 4,6%) все одно залишається прибутковим, що свідчить про стійкість бізнес-моделі навіть за умови часткового провалу маркетингових ініціатив.

Аналіз беззбитковості маркетингових інвестицій дозволяє визначити мінімально необхідний обсяг залучених клієнтів для відшкодування витрат у кожному каналі. Для ABM/Enterprise-каналу (бюджет 12,4 млн грн, ARPU 15 000 грн/міс., COGS 2 250 грн/міс.): беззбитковість досягається при залученні мінімум 99 Enterprise-клієнтів за 12 місяців (при плановому показнику 240). Для Poster-партнерства (бюджет 4,2 млн грн, ARPU 2 100 грн/міс., COGS 315 грн/міс.): мінімально необхідна кількість клієнтів — 231 SMB-точка (при плановому показнику 1 750). Для PLG-каналу (бюджет 10,8 млн грн, ARPU 1 200 грн/міс., COGS 180 грн/міс.): беззбитковість при 833 активних клієнтах (план — 3 500). Значний запас міцності відносно точки беззбитковості у всіх каналах (у 2,4–7,6 рази) підтверджує надійність маркетингової стратегії навіть за песимістичного розвитку подій [21, с. 179].

Аналіз чутливості фінансової моделі виявляє, що найбільший вплив на підсумковий GMV мають: частка Retention ($\pm 1\%$ Churn дає $\pm 8,2\%$ GMV за 3 роки), ефективність партнерства Poster (± 500 точок на виході дають $\pm 4,3\%$ GMV) та темп виходу на Enterprise-мережі (± 20 мереж дають $\pm 3,1\%$ GMV). Найменш чутливою є модель до варіацій бюджету контент-маркетингу та PR-каналу ($\pm 20\%$ витрат — $\pm 0,8\%$ GMV), що підтверджує доцільність рекомендованого перерозподілу бюджету на користь Poster-партнерства та АВМ. Ця ієрархія чутливості вказує на пріоритети операційного контролю: Customer Success (Retention) та виконання партнерських зобов'язань є критичними факторами, ніж абсолютний обсяг рекламних витрат [32, с. 118].

Система KPI для моніторингу реалізації маркетингової стратегії синтезує як фінансові, так і операційні показники ефективності платформи (рисунок 3.9). Відповідно до рекомендацій Croll & Yoskovitz [21, с. 179], система KPI платформеного B2B-бізнесу має включати показники обох сторін ринку — HORECA-закладів (Acquisition, Activation, Retention) та постачальників (Revenue, Referral).

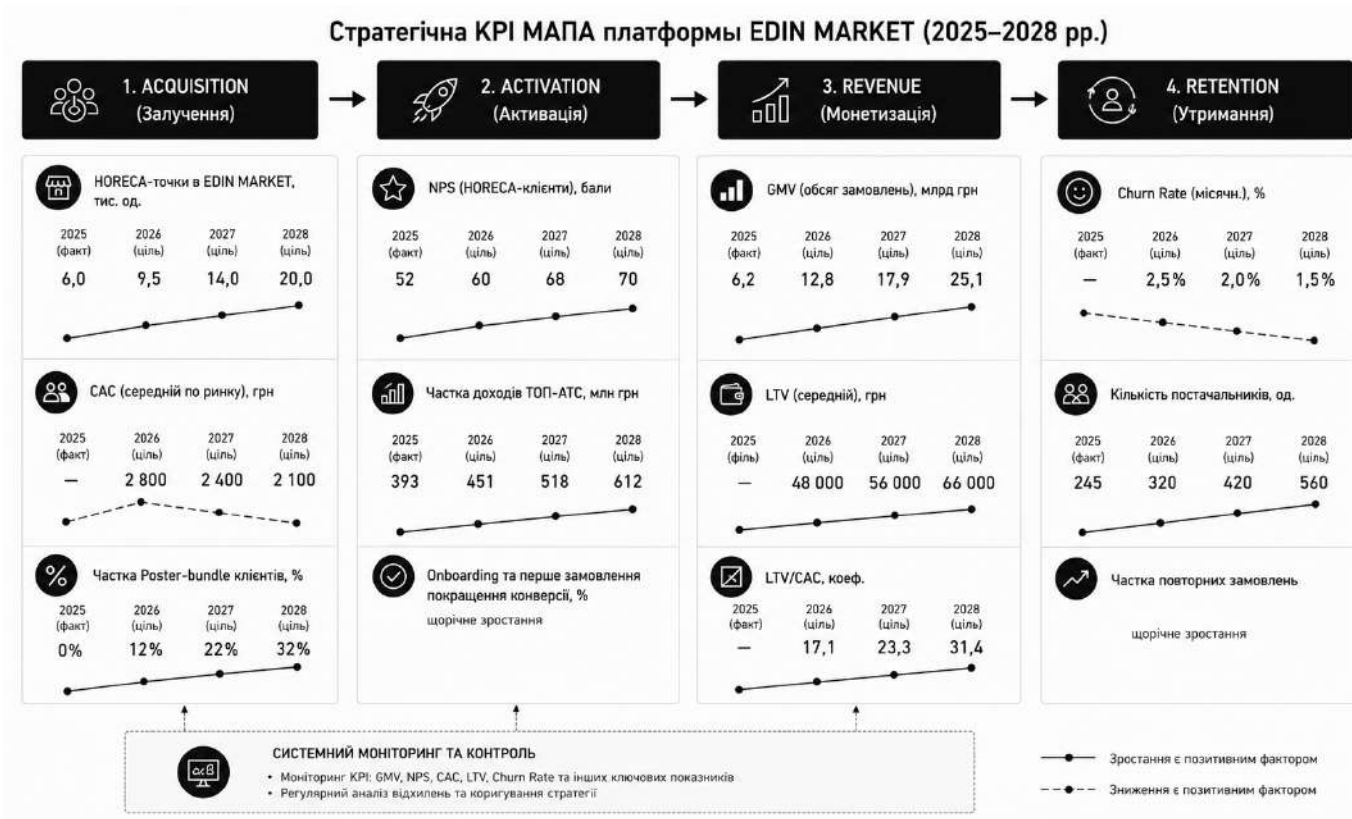


Рисунок 3.9 – KPI-мапа маркетингової стратегії EDIN MARKET (2025–2028 рр.)

Джерело: розроблено автором

Цільові значення KPI обґрунтовані таким чином. Зростання кількості HORECA-точок з 6 000 до 9 500 у 2026 р. (+58%) є реалістичним при PLG-воронці з конверсією 18% реєстрацій та партнерському каналі Poster. GMV 12,8 млрд грн у 2026 р. відповідає зростанню середнього чеку замовлення на 8% (за трендом ринку) та збільшенню кількості активних точок. Цільовий CAC 2 800 грн у 2026 р. досягається через збільшення частки PLG та Poster-каналу у загальному міксі залучення, що нівелює вищий CAC ABM-каналу. NPS 52 бали у 2026 р. — помірно амбітна ціль з огляду на поточну відсутність NPS-бенчмарку; збільшення до 68 балів у 2028 р. є результатом вдосконалення онбордингу та запровадження Customer Success функції [32, с. 118]. Churn Rate $\leq 2,5\%$ /міс. у 2026 р. відповідає медіанному показнику для SMB B2B SaaS-платформ згідно з Croll & Yoskovitz [21, с. 179].

Таким чином, сукупний економічний ефект від реалізації рекомендованої маркетингової стратегії за базовим сценарієм за три роки (2026–2028 рр.) складає: приріст GMV на 206% (з 8,2 до 25,1 млрд грн), приріст чистого доходу ТОВ «АТС» на 31,8% (з 393 до 518 млн грн), зростання кількості HORECA-точок у 3,3 рази (з 6 000 до 20 000). Загальний ROI трирічної маркетингової програми при сумарних інвестиціях 107 млн грн і прирості доходу 125 млн грн складає 117%, що підтверджує економічну доцільність запропонованих рішень.

За результатами конструктивного дослідження, проведеного у третьому розділі, сформульовано такі висновки.

По-перше, на основі STP-аналізу ринку HORECA визначено п'ять пріоритетних сегментів для таргетингу EDIN MARKET: ресторанні мережі Enterprise (CAC 8–15 тис. грн, LTV 180+ тис. грн), SMB-кафе через Poster (CAC 400–800 грн, LTV 24+ тис. грн), готелі 4–5★ та catering B2B. Запропоноване позиціонування платформи як «найшвидшого способу замовити у перевіреного постачальника прямо зі смартфона» є диференційованим та спирається на унікальну технологічну перевагу ТОВ «АТС» — EDI-стандарт і охоплення 85% рітейл-ринку.

По-друге, розроблена матриця стратегічних ініціатив (адаптована модель Ансоффа) структурує чотири напрями розвитку: проникнення на ринок (+40% GMV за 12 місяців), розвиток ринку (+3 500 SMB-точок через PLG та Poster), розвиток продукту (EDIN MARKET Pro, API Poster, аналітичний модуль) та диверсифікацію (EDIN GLOBAL HORECA). Обґрунтована 18-місячна дорожня карта з п'ятьма паралельними треками дій забезпечує операційну конкретику реалізації стратегії.

По-третє, запропонована модель партнерства EDIN MARKET × Poster передбачає чотири рівні взаємодії (API-інтеграція, co-marketing, revenue sharing 5–8% GMV, bundled pricing) та є найефективнішою ініціативою за показником ROI (657%) серед усіх маркетингових каналів. Функціональна комплементарність платформ (Poster — внутрішній облік; EDIN MARKET — зовнішні закупівлі) усуває конкурентний конфлікт і формує синергетичний ефект для обох платформ та їхніх клієнтів.

По-четверте, економічне обґрунтування підтверджує ефективність запропонованих рішень: ROI рекомендованого маркетингового портфелю за базовим сценарієм складає 432%; всі цільові сегменти мають LTV/CAC > 3× (мінімальний критерій окупності); CAGR доходу ТОВ «АТС» за базовим сценарієм 9,8% вдвічі перевищує ринковий темп зростання HORECA. Сценарний аналіз (три варіанти) свідчить про стійкість бізнес-моделі навіть за консервативних умов (CAGR 4,6%).

По-п'яте, розроблена система KPI (10 показників у розрізі 2025–2028 рр.) формує операційний інструмент управління маркетинговою стратегією. Ключові цільові значення базового сценарію: 20 000 HORECA-точок та GMV 25,1 млрд грн у 2028 р., NPS ≥ 68 , Churn Rate $\leq 1,5\%/міс.$, частка Poster-bundle клієнтів 32%. Досягнення цих показників потребує послідовної реалізації рекомендацій підрозділів 3.1 та 3.2 відповідно до запропонованої дорожньої карти.

ВИСНОВКИ

За результатами виконаного дослідження сформульовано такі загальні висновки, що відповідають поставленим у вступі завданням.

1. Систематизація теоретичних засад маркетингу інноваційного продукту на B2B-ринку показала, що інноваційний продукт є комплексним економічним феноменом, що поєднує технологічну новизну, ринкову здатність до комерціалізації та механізми захисту інтелектуальної власності. Узагальнено 8 ключових наукових підходів до визначення поняття (Ілляшенко, Краснокутська, Войтко, Вербицька, Котлер, Rogers, Moore та ін.), виявлено їхню концептуальну комплементарність. Встановлено, що комерціалізація інноваційного продукту на B2B-ринку вимагає інтеграції маркетингового комплексу 7P із механізмами управління двосторонніми платформами та моделями дифузії інновацій.

2. Дослідження маркетингового комплексу для інноваційних B2B-продуктів виявило специфіку управління двосторонніми платформами (Rochet & Tirole, Eisenmann): необхідність одночасного залучення та утримання обох сторін ринку (HORECA-заклади та постачальники), парадокс «курки і яйця» як ключова стратегічна проблема, мережеві ефекти як рушій довгострокової вартості. Теоретичний базис адаптованої моделі Вебстера-Вінда для платформного B2B-контексту формує методологічну основу маркетингової стратегії EDIN MARKET.

3. Діагностика ринку HORECA в Україні підтвердила суперечливу динаміку: відновлення виручки галузі (+10% у 2024 р.), але погіршення рентабельності (21% збиткових закладів, 47% із зниженням рентабельності). PEST-аналіз виявив чотири ключові чинники: девальваційний тиск на витрати постачання, законодавче стимулювання е-документообігу (Постанова КМУ №629), зростання частки цифрових замовлень серед покоління Z-менеджерів, технологічний розрив між Enterprise та SMB. Визначено 5 рівнів цифрової зрілості сегментів ринку як ключовий параметр диференціації маркетингових підходів.

4. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «АТС» засвідчив лідерство компанії на EDI-ринку рітейлу (85% охоплення, 210 мереж, чистий дохід 393 млн грн у 2025 р., рентабельність 14,4%), проте обмеженість присутності на ринку HORECA (6 000 точок із потенціалу 80 000+). Конкурентний аналіз (Poster, Zakaz.ua, Glovo Business, Prom.ua) виявив відсутність прямих аналогів у B2B EDI-сегменті, що формує «блакитний океан» для позиціонування EDIN MARKET.

5. Розроблена STP-матриця охоплює 10 сегментів за двома критеріями (масштаб бізнесу × тип закладу). Визначено 5 пріоритетних сегментів: ресторани мережі Enterprise (CAC 8–15 тис. грн, LTV 180+ тис. грн, LTV/CAC 10–15×), SMB-кафе через Poster (CAC 400–800 грн, LTV 24+ тис. грн, LTV/CAC 30–50×), готелі 4–5★, catering B2B, SMB-бари. Позиціонування — «найшвидший спосіб замовити у перевіреного постачальника прямо зі смартфона» — диференційоване та спирається на унікальну перевагу EDI-стандарту і репутацію ТОВ «АТС».

6. Сформований маркетинговий комплекс 7P охоплює оновлені рекомендації для кожного елементу. Ключовою ініціативою є модель партнерства EDIN MARKET × Poster у 4 рівнях взаємодії (API-інтеграція, co-marketing, revenue sharing 5–8% GMV, bundled pricing) — ROI 657%, найефективніший маркетинговий канал. Рекомендована структура бюджету: ABM 35%, PLG/Content 25%, Poster co-marketing 10%, ASO 7%, Referral 10%, Events 8%, PR 5%. PLG-воронка з конверсією реєстрацій 18% дозволяє залучити +3 500 SMB-точок за 12 місяців при CAC 400–1 500 грн.

7. Тривимірна фінансова модель комерціалізації у трьох сценаріях підтверджує ефективність рекомендацій. Базовий сценарій: GMV 12,8 млрд грн у 2026 р. → 25,1 млрд грн у 2028 р.; чистий дохід ТОВ «АТС» 393 → 518 млн грн (CAGR 9,8%), що вдвічі перевищує ринковий темп HORECA; ROI маркетингового портфелю 432%; загальний ROI трирічної програми при інвестиціях 107 млн грн — 117%. Система KPI (10 показників, 2025–2028 рр.) встановлює цільові орієнтири: 20 000 HORECA-точок, GMV 25,1 млрд грн у 2028 р., NPS ≥ 68 , Churn Rate $\leq 1,5\%$ /міс.

Таким чином, усі сім завдань дослідження вирішено у повному обсязі. Отримані теоретичні узагальнення та практичні рекомендації можуть бути безпосередньо використані ТОВ «АТС» при реалізації маркетингової стратегії комерціалізації EDIN MARKET на ринку HORECA у 2026–2028 рр., а також слугувати методичною основою для аналогічних досліджень у сфері маркетингового забезпечення B2B SaaS-платформ на галузевих вертикальних ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
2. Про внесення змін до Порядку використання товарно-транспортної накладної : Постанова КМУ від 08.08.2024 № 906. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/906-2024-%D0%BF>
3. Долгополов О. В. Особливості маркетингу B2B-платформ в умовах цифрової трансформації. Ефективна економіка. 2021. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8791>
4. Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2006. 728 с.
5. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 504 с.
6. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
7. Куліш Л. В. Цифрова трансформація у сфері HoReCa: виклики та перспективи для B2B-платформ. Проблеми економіки. 2023. № 1. С. 112–119.
8. Кузьмінська О. Е. Цифровий маркетинг у сфері HORECA: теорія та практика. Київ : Либідь, 2022. 296 с.
9. Мальченко В. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 212 с.
10. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.
11. Решетнікова І. Л. Маркетингові інструменти управління розвитком B2B-ринків в умовах цифровізації. Проблеми економіки. 2022. № 2. С. 89–97.
12. Чухрай Н. І., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві. Київ : КОНДОР, 2006. 398 с.

13. Фінансова звітність ТОВ «АТС» за 2023–2025 рр. Київ : ТОВ «АТС», 2025. 48 с.
14. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «АТС» : зареєстровано 05.10.2022. Київ : ТОВ «АТС», 2022. 22 с.
15. EDIN MARKET: Матеріали для постачальників HORECA. Київ : ТОВ «АТС», 2025. 18 с.
16. EDIN: Корпоративна презентація 2025 / ТОВ «АТС». Київ, 2025. 34 с.
17. Ansoff H. I. Corporate Strategy. Rev. ed. London : Penguin Books, 1987. 320 p.
18. BCG. Platform Strategy: Winning in the Age of Digital Ecosystems. Boston : Boston Consulting Group, 2024. 48 p.
19. Blank S. The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win. 2nd ed. Pescadero : K&S Ranch Press, 2013. 281 p.
20. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 712 p.
21. Croll A., Yoskovitz B. Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster. Sebastopol : O'Reilly Media, 2013. 406 p.
22. Damodaran A. The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses. 3rd ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2018. 624 p.
23. Hollensen S. Global Marketing: A Decision-Oriented Approach. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 720 p.
24. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
25. Kim W. C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Boston : Harvard Business Review Press, 2004. 240 p.
26. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 896 p.

27. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 208 p.
28. Kowalkowski C., Gebauer H., Kamp B., Parry G. Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. *Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 60. P. 4–10.
29. Moore G. A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. 3rd ed. New York : HarperCollins, 2014. 288 p.
30. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
31. Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You. New York : W. W. Norton & Company, 2016. 352 p.
32. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM. Cambridge : Cambridge University Press, 2013. 468 p.
33. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p.
34. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York : Free Press, 2003. 576 p.
35. Van Alstyne M. W., Parker G. G., Choudary S. P. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94, No 4. P. 54–62.
36. Weinberg G., Mares J. Traction: How Any Startup Can Achieve Explosive Customer Growth. New York : Portfolio/Penguin, 2015. 240 p.
37. Bloch M., Nubeulot J. E-platform Growth Strategies in B2B Markets. *Journal of Digital Commerce*. 2020. Vol. 20, No 2. P. 44–62.
38. Eisenmann T., Parker G., Van Alstyne M. Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No 10. P. 92–101.
39. Rochet J.-C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1, No 4. P. 990–1029.

40. Zhu F., Iansiti M. Why Some Platforms Thrive and Others Don't. Harvard Business Review. 2019. Vol. 97, No 1. P. 118–125.
41. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2025).
42. Національний банк України : офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2025).
43. Euromonitor International. HoReCa Digital Trends 2024. URL: <https://www.euromonitor.com> (дата звернення: 15.03.2025).
44. Mordor Intelligence. HoReCa Market Report 2024–2030. URL: <https://www.mordorintelligence.com> (дата звернення: 15.03.2025).
45. Poster. Аналіз ресторанного ринку України 2024. URL: <https://joinposter.com/ua/post/ukraine-restaurant-market> (дата звернення: 20.03.2025).
46. Deloitte. Digital Transformation in Food Service Industry: Global Outlook 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/retail-distribution/food-service-digital-transformation.html> (дата звернення: 01.04.2025).
47. McKinsey & Company. The State of B2B Digital Commerce 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/b2b-digital-commerce> (дата звернення: 01.04.2025).
48. Асоціація ресторанного господарства України (АРОГУ). Аналіз ринку HoReCa 2023 : аналітичний звіт. Київ : АРОГУ, 2023. URL: <https://www.aresta.ua> (дата звернення: 20.03.2025).



Заковоротна Наталія Юрївна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зімін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зінченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісасно Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЙ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафідов Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Квік Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Ключевська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошіль Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНИЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Крикун Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КІЇВ»	79
Куделя Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Куліцова Марія Юрївна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	86
Лончар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макаренченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могитич Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недашківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костянтинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛІКРИЗИ	101
Олексієнко Богдан Олегович	СУЧАСНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегович	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВОМ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паранчич Христина Тарасівна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗІЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подолін Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВІЗНАЧЕНОСТІ	108
Поздняков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилучька Тетяна Юрївна	ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК HORECA

Мороз Олександр Віталійович

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
II курс магістратури, ОП «Менеджмент інноваційної діяльності»

Науковий керівник: к.е.н., доц. Горбась І.М.

SPECIFICS OF PROMOTING INNOVATIVE PRODUCTS IN THE HORECA SECTOR

The paper presents the results of a study on marketing support for the promotion of innovative B2B products to the HoReCa market. The specifics of marketing tools in the corporate segment are substantiated, key barriers to the implementation of innovative solutions in the restaurant industry are identified, and directions for improving marketing strategy effectiveness for innovative enterprises are outlined. Based on the analysis of the research object, practical recommendations for improving the system of promotion of innovative products in the B2B segment are formulated.

В умовах посилення конкуренції та цифрової трансформації бізнес-середовища проблема ефективного просування інноваційної продукції набуває особливої ваги. Ринок HORECA, як складова B2B-середовища, демонструє підвищену чутливість до інноваційних рішень, пов'язаних із цифровізацією, оптимізацією операційних процесів, підвищенням ефективності управління ресурсами та зниженням витрат. Водночас впровадження інновацій у цьому сегменті ускладнюється консервативністю суб'єктів господарювання, нестачею інформації щодо економічного ефекту нововведень та обмеженістю фінансових ресурсів [1, 2, 3]. Тому, необхідним є формування комплексного підходу до маркетингового забезпечення просування інноваційної B2B-продукції на ринок HORECA з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів.

Ключовими особливостями просування у B2B-середовищі є: переважання персоналізованих каналів комунікації над масовими; значущість репутаційного капіталу та довіри; висока роль експертності та консультативного продажу; необхідність обґрунтування економічного ефекту від впровадження інновацій.

У ході дослідження встановлено, що бар'єрами для впровадження інновацій у сфері HORECA виступають: обмеженість фінансових ресурсів підприємств, низький рівень цифрової зрілості частини ринку, а також інерційність управлінських практик. Разом з тим визначено, що ефективність маркетингового забезпечення значною мірою залежить від системності підходу: узгодженості продуктового позиціонування, комунікаційної стратегії, цінової політики та післяпродажного супроводу. Успішність просування інноваційної продукції визначається не лише характеристиками самого продукту, але й рівнем організаційної та стратегічної готовності підприємства до управління інноваційними процесами, що узгоджується з висновками зарубіжних дослідників [2].

Для забезпечення ефективного просування інноваційних продуктів на вітчизняному ринку HORECA необхідними є:

- коректна сегментація клієнтів з урахуванням рівня цифрової зрілості;
- сильна консультативна складова продажів шляхом впровадження експертного контент-маркетингу;
- система демонстрації економічного ефекту інноваційного продукту (ROI-моделі для клієнтів);
- інтеграція маркетингових та сервісних процесів у єдину клієнтоорієнтовану модель взаємодії.

Такі заходи дадуть змогу підвищити конверсію залучення клієнтів, скоротити цикл продажу та зміцнити довгострокові партнерські відносини у B2B-сегменті.

Таким чином, можемо стверджувати, що маркетингове забезпечення просування інноваційної B2B-продукції на вітчизняний ринок HORECA має комплексний характер і повинно враховувати галузеву і регіональну специфіку, потреби і вподобання цільової аудиторії, поведінку партнерів та корпоративних клієнтів.

1. Черваньов Д. М., Жилиńska О. І. Інновації та конкурентоспроможність: механізми впливу на мікро та макроекономічному рівнях. Інновації та конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / за заг. ред. М. О. Кизима, В. С. Пономаренка. Харків : ВД «Інжек», 2012. С. 230–251.

2. Cooper R. G. The Drivers of Success in New-product Development. Industrial Marketing Management. 2019. № 76. P. 36–47.

3. Zhylyńska O., Firsova S., Bilorus T., Aksom H. Employer brand management: methodological aspects. Marketing and Management of Innovations. 2021. № 1. P. 158–169.

АНОТАЦІЯ

Мороз О. В. Маркетингове забезпечення комерціалізації інноваційного B2B-продукту на ринку HORECA. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра з менеджменту зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент інноваційної діяльності». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо комерціалізації інноваційного B2B-продукту EDIN MARKET на ринку HORECA на основі аналітичного дослідження маркетингової діяльності ТОВ «АТС».

Роботу присвячено дослідженню маркетингового забезпечення виходу цифрової B2B-платформи на вузькоспеціалізований галузевий ринок в умовах цифрової трансформації сфери послуг. Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «АТС» щодо комерціалізації інноваційного B2B-продукту EDIN MARKET — першого в Україні EDI-маркетплейсу для автоматизації закупівель у сфері HORECA.

У роботі систематизовано теоретичні засади маркетингу інноваційного продукту на B2B-ринку та концептуальні підходи до його комерціалізації; досліджено специфіку управління двосторонніми платформами та маркетинговий комплекс 7P для цифрових B2B-продуктів.

Обґрунтовано STP-модель із виокремленням 10 ринкових сегментів та 5 пріоритетних цільових груп, розроблено комплекс маркетингових заходів і механізм стратегічного партнерства EDIN MARKET × Poster з ROI 657%.

Уточнено методику оцінки ефективності маркетингових інвестицій для платформних B2B-продуктів на галузевих ринках на основі інтегрованої системи метрик CAC, LTV, GMV та ROI.

Визначено напрями вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «АТС» та сформульовано тривимірну фінансову модель комерціалізації у трьох сценаріях на 2026–2028 рр.

Запропоновано методику формування маркетингового бюджету (35,6 млн грн) із розподілом за каналами (ABM 35%, PLG/Content 25%, Poster co-marketing 10%, ASO 7%, Referral 10%) та систему KPI з цільовими орієнтирами: 20 000 HORECA-точок, GMV 25,1 млрд грн у 2028 р., NPS ≥ 68 , Churn Rate $\leq 1,5\%$ /міс., загальний ROI трирічної програми 117%.

***Ключові слова:** інноваційний продукт, комерціалізація, маркетингове забезпечення, B2B-платформа, HORECA, EDI-маркетплейс, маркетинговий комплекс 7P, двосторонній ринок, Product-Led Growth, цифрова трансформація.*

SUMMARY

Moroz O. V. Marketing Support for Commercialization of an Innovative B2B Product in the HORECA Market. – Manuscript.

Master's qualification work on management, by specialty 073 "Management", educational and scientific program "Management of Innovative Activity". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to deepen the theoretical foundations and develop practical recommendations for the commercialization of the innovative B2B product EDIN MARKET in the HORECA market based on an analytical study of the marketing activities of LLC "ATS".

The master's thesis addresses the issues of marketing support for the market entry of a digital B2B platform into a specialized vertical market in the context of digital transformation of the service industry. The object of research is the marketing activity of LLC "ATS" regarding the commercialization of EDIN

MARKET — Ukraine's first EDI marketplace for procurement automation in the HORECA sector.

The thesis provides a systematization of the theoretical foundations of B2B innovative product marketing and conceptual approaches to its commercialization; investigates the specifics of two-sided platform management and the 7P marketing mix for digital B2B products.

The work substantiates an STP model identifying 10 market segments and 5 priority target groups, develops a comprehensive marketing mix and a strategic partnership mechanism EDIN MARKET × Poster with an ROI of 657%.

The master's thesis explains a methodology for assessing the effectiveness of marketing investments in B2B platform products based on an integrated system of metrics: CAC, LTV, GMV, and ROI.

The work suggests directions for improving the marketing strategy of LLC "ATS" and formulates a three-dimensional financial commercialization model in three scenarios for 2026–2028.

A marketing budget allocation methodology (UAH 35.6 million) is proposed with channel breakdown (ABM 35%, PLG/Content 25%, Poster co-marketing 10%, ASO 7%, Referral 10%) along with a KPI system targeting: 20,000 HORECA outlets, GMV UAH 25.1 billion by 2028, NPS ≥ 68 , Churn Rate $\leq 1.5\%$ /month, and an overall three-year program ROI of 117%.

Keywords: *innovative product, commercialization, marketing support, B2B platform, HORECA, EDI marketplace, 7P marketing mix, two-sided market, Product-Led Growth, digital transformation.*