

handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

7. Rogers, E. M., Singhal, A., & Quinlan, M. M. (2014). Diffusion of innovations. In *An integrated approach to communication theory and research* (pp. 432-448). Routledge..

8. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

9. Venkatraman, N., & Henderson, J. C. (2008). Four vectors of business model innovation: Value capture in a network era. In W. Berens, W. Schmitting, & L. J. Strauch (Eds.), *From strategy to execution* (pp. 259-280). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-71880-2_12

10. Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's your digital business model?: Six questions to help you build the next-generation enterprise*. Harvard Business Review Press.

Кононенко Дмитро Васильович, аспірант кафедри економіки та бізнесу, Державний біотехнологічний університет; e-mail: kononenko.dmitriy1984@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6080-2615>

Kononenko Dmytro, PhD student of the Economics and Business Department, State Biotechnological University; e-mail: kononenko.dmitriy1984@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6080-2615>

Отримано: 03.04.2026. Прийнято: 15.04.2026. Опубліковано: 20.05.2026.

УДК 338.43:339.188:004:338.439

DOI <https://doi.org/10.31359/2312.394X.2026.39.1.35>

ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

М.Л. Павлишин

У статті розглянуто функціонування АПК України в умовах воєнної невизначеності. Обґрунтовано значення цифрової трансформації, логістичних інновацій для підвищення ефективності функціонування АПК, забезпечення продовольчої безпеки. Установлено, що впровадження технологій точного землеробства, геоінформаційних систем, агродронів, аналітики даних сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню продуктивності виробництва, формуванню стійких агропродовольчих систем.

Ключові слова: АПК, підприємства, трансформація, цифровізація, логістика, безпека.

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX UNDER CONDITIONS OF WARTIME UNCERTAINTY

M. Pavlyshyn

The article examines the specific features of the functioning of the agro-industrial complex of Ukraine under conditions of wartime uncertainty and determines the role of transformational processes in logistics and digitalization in ensuring the efficiency of food systems. The relevance of the topic is determined by increasing risks for agricultural production, disruptions of logistics chains, destruction of transport infrastructure, and the need to adapt the agricultural sector to new socio-economic conditions. Under such circumstances, the search for innovative mechanisms to improve the efficiency of agricultural resource management and ensure the stability of food systems becomes particularly important.

The purpose of the study is to substantiate the role of digital transformation and logistics innovations as key instruments for improving the efficiency of the agro-industrial complex of Ukraine, forming resilient food supply chains, and ensuring national food security.

In the course of the research, general scientific and special methods were used, including the systemic approach, analysis and synthesis, economic and statistical analysis, comparative analysis, as well as the generalization of scientific publications and statistical data from international organizations.

The results of the study demonstrate that the digitalization of the agricultural sector creates new opportunities for increasing the efficiency of the use of land, material, and energy resources. The use of precision farming technologies, geographic information systems, agricultural drones, Internet of Things-based monitoring systems, and big data analytics allows the optimization of production processes, increases agricultural productivity, and reduces resource consumption. At the same time, digital logistics management platforms and electronic trading platforms contribute to the formation of more transparent and efficient supply chains for agricultural products, expand producers' access to domestic and international markets, and reduce transaction costs.

It is proven that the development of digital infrastructure and the implementation of innovative technologies in the agricultural sector contribute to the formation of more resilient agri-food systems capable of functioning effectively under conditions of economic and wartime instability. Digitalization of logistics processes enables real-time monitoring of product movement, optimization of transport routes, improvement of supply chain transparency, and reduction of food losses during transportation and storage.

The study also confirms that the digital transformation of the agro-industrial complex plays an important role in ensuring food security, as it contributes to increasing the stability of production, improving the efficiency of food resource

distribution, and enhancing the accessibility of food products for the population. Furthermore, the introduction of digital technologies corresponds to the principles of sustainable development, as it promotes rational use of natural resources, reduces environmental pressure on agricultural ecosystems, and increases the energy efficiency of production processes.

The practical significance of the obtained results lies in identifying promising directions for the digital transformation of the agro-industrial complex of Ukraine, which will contribute to increasing the competitiveness of the agricultural sector, strengthening food security, and forming resilient agri-food systems in the context of implementing the concept of sustainable development.

The scientific novelty of the research lies in the comprehensive substantiation of the interconnection between the digital transformation of the agricultural sector, the development of logistics systems, and the provision of food security in Ukraine under conditions of wartime and economic uncertainty.

Keywords: *agro-industrial complex, enterprises, transformation, digitalization, logistics, security.*

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Агропромисловий комплекс (АПК) є визначальним при забезпеченні продовольчої безпеки України, формуванні експортного потенціалу та підтриманні стабільності національної економіки. Однак в умовах воєнної агресії і зростання рівня глобальної економічної нестабільності функціонування аграрного сектору відбувається в середовищі підвищеної невизначеності, що суттєво ускладнює процеси виробництва, зберігання, транспортування, реалізації сільськогосподарської продукції.

Військові дії на території України призвели до сильних руйнувань інфраструктури агропідприємств і логістики з порушенням логістичних маршрутів, обмеження доступу до морських портів і транспортних коридорів тощо [1]. Все це призвело до різкого зниження ефективності системи продовольчого забезпечення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. За таких складних умов розвитку агробізнесу в Україні особливої актуальності набуває трансформація системи АПК із пошуком альтернативних шляхів постачання продукції, впровадження інноваційних підходів до менеджменту сільського господарства, агропромислового виробництва, логістики [2]. Євроінтеграція України в Єдиний ринок ЄС зумовлює важливі трансформаційні логістичні процеси. Зокрема, внесення українських логістичних маршрутів до індикативних карт TEN-T формують транспортні логістичні пріоритети для України, яка перебуває в умовах війни, усунення логістичних бар'єрів та сприяє трансформації вітчизняної логістичної інфраструктури в ЄС [3].

Водночас важливим інструментом адаптації аграрного сектору до умов воєнної невизначеності виступає цифрова трансформація економіки. Використання цифрових технологій, платформ електронної комерції, систем управління даними, цифрових логістичних сервісів, інструментів моніторингу дозволяє підвищити прозорість, оперативність і ефективність функціонування продовольчих ланцюгів, а також забезпечити більш стійке функціонування агропромислового комплексу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій підтверджує, що значний внесок у дослідження розвитку аграрного сектору зробили Савлук П. [4], Ходаківська О., Мартинюк М., Лупенко Ю. [5] тощо. Савлук П.Т. свої дослідження присвятив науковому обґрунтуванню інноваційного розвитку в агробізнесі [4]. Ходаківська О., Мартинюк М., Лупенко Ю. обґрунтовують перспективу розвитку зеленої економіки в стратегії трансформації сільського господарства України [5].

Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією економіки, впровадженням інноваційних цифрових технологій у господарську діяльність АПК. Ці питання розглядаються у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених [6]. У них обґрунтовується ефективність використання цифрових платформ, інформаційних систем управління, цифрової економіки у підвищенні ефективності бізнес-процесів і розвитку трансформаційних логістичних шляхів.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених розвитку АПК, питання комплексної трансформації логістичних процесів і цифровізації системи продовольчого забезпечення в умовах воєнної невизначеності потребує подальшого наукового обґрунтування. Це зумовлює необхідність дослідження сучасних викликів і визначення ефективних напрямів трансформації логістичних і цифрових механізмів функціонування АПК України.

Мета статті – дослідити особливості функціонування АПК України в умовах воєнної та економічної невизначеності й науково обґрунтувати напрями трансформації галузі на основі системного підходу до державного регулювання, аналізу рівня цифровізації агробізнесу, оцінки економічної ефективності впровадження цифрових технологій у процеси продовольчого забезпечення і логістичні системи. Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- обґрунтувати системний підхід до державного регулювання трансформації АПК в умовах воєнної та економічної невизначеності,
- проаналізувати динаміку та рівень цифровізації агробізнесу України у 2018–2025 рр.,
- оцінити економічну ефективність впровадження цифрових

технологій в АПК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Успішність діяльності агробізнесу впливає на стабільність внутрішнього ринку, від якого, у свою чергу, залежить продовольча безпека України. Через це в умовах війни продовольча безпека становить основу аграрної політики, адже мова йде не тільки про виживання українців, але й про економічну стійкість держави в цілому. Трансформаційні шляхи агробізнесу і роль держави в цьому процесі зазначено на рис. 1.

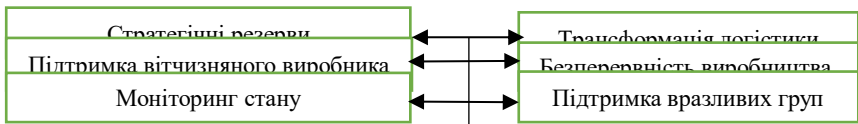


Рис. 1. Державне регулювання трансформаційних процесів АПК в умовах воєнного стану України, *сформовано автором*

На рис. 1 відображено основні напрями державного регулювання трансформаційних процесів АПК України в умовах воєнного стану, де простежується взаємозв'язок між інструментами впливу та їх результатами. Зокрема, формування стратегічних резервів пов'язане з трансформацією логістики, підтримка вітчизняного виробника забезпечує безперервність виробництва, а моніторинг стану АПК сприяє підтримці вразливих груп населення. Таким чином, рис.1 ілюструє комплексний, системний характер державної політики, спрямованої на стабілізацію аграрного сектору в кризових умовах.

З метою формування стратегічних резервів відбулася трансформація державної системи управління шляхом впровадження Єдиного реєстру державних резервів [7]. Зазначені трансформаційні зміни у сфері державного регулювання резервів сприяють підвищенню ефективності їх обліку, управління, що, у свою чергу, дозволяє мінімізувати ризики дефіциту продовольства в умовах руйнування логістичної інфраструктури (зокрема залізничного сполучення, портів, блокування транспортних шляхів тощо).

У науковій статті представлено результати дослідження важливості логістичних трансформацій у системі продовольчого забезпечення [3]. Поділяємо думку дослідників Curtis E., Welsh C., Glauber J., що з початку повномасштабної війни на території України саме логістика зазнала найбільшої трансформації [6]. Аналітичні дослідження експертів CSIS переконливо доводять, що завдяки українському коридору (логістичний маршрут територіальними водами Румунії, Болгарії, Туреччини) в лютому 2024 р. Україна змогла

експортувати найбільшу кількість агропродукції (5,2 млн т) через Одеські порти. Використання глибоководних портів Одеси дозволило суднам класу «Panamax» завантажувати до 70 тис. т продукції, тобто в 10 разів більше, ніж на судна, які рухаються через річкові порти Дунаю. Така логістична трансформація знизилася транспортні витрати на \$12–18 за 1 т і скоротила час доставки на 7–10 днів до ринків Азії, MENA. Завдяки таким змінам, Україна змогла наростити обсяги експортного потенціалу, підвищити економічну ефективність і конкурентоспроможність АПК на глобальному ринку [6].

Результати досліджень логістичної консалтингової компанії «McKinsey & Company» свідчать про те, що цифровізація логістичних ланцюгів постачання є економічно доцільною. Зокрема, на 15–25% зменшуються загальні логістичні витрати підприємств внаслідок оптимізації маршруту, автоматизації системи документообігу, на 40–60% знижується чисельність помилок від ручного введення даних працівниками, на 20–30% прискорюється оборот запасів, 30–50% швидше виконуються замовлення [8].

Цифровізація економіки АПК України відповідає принципам сталого розвитку, є важливим трансформаційним напрямом модернізації аграрного виробництва, підвищення ефективності управління ресурсами, розвитку логістичних систем. Попри складні умови розвитку економіки у період воєнного стану, аграрний сектор України демонструє достатній рівень впровадження цифрових технологій. Результати проведеного нами аналізу стану цифровізації аграрного сектору України протягом 2018–2025 рр. відображено на рис. 2.

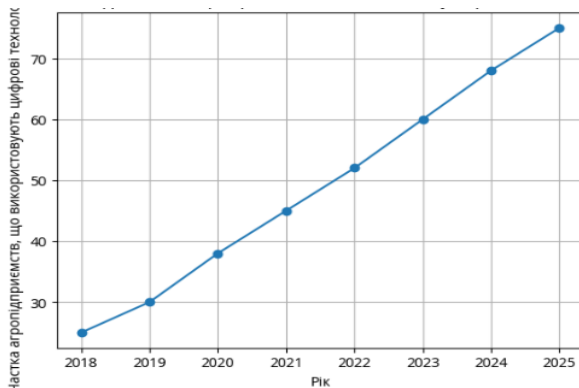


Рис. 2. Рівень цифровізації АПК України протягом 2018–2025 рр., сформовано на основі даних [9–12]

Дані рис. 2 підтверджують поетапне збільшення рівня використання цифрових технологій агробізнесом. Якщо у 2018 р. цифрові інструменти використовували тільки 25% аграрних підприємств, то у 2025 р. цей показник перевищує 70%. Така тенденція пояснюється активним впровадженням технологій точного землеробства, геоінформаційних систем, агродронів, аналітики великих даних та цифрових платформ управління аграрними ресурсами.

За моніторинговою оцінкою [13], у 2025 р. до 80% інноваційно орієнтованих вітчизняних агропідприємств використовують цифрові технології. Так, за період 2021–2023 рр. 3,1 млн. га сільськогосподарських угідь було обстежено агродронами. Важливим елементом цифрової інфраструктури аграрного сектору є розвиток AgTech-екосистеми. Вона включає інноваційні стартапи, цифрові платформи управління земельним банком, системи точного землеробства, аналітичні рішення для агробізнесу. За аналітичною оцінкою асоціації AgTech UNIT [14], в Україні було запущено понад 70 agTech-стартапів, пов'язаних з розробкою цифрових агротехнологій (агродрони, сенсори, AI-аналітика, IoT-системи тощо), які спрямовані на точне землеробство, автоматизацію на основі дронів, моніторингу урожайності, оптимізації логістичних процесів. Отже, використання в агровиробництві системи точного землеробства й цифрових технологій дозволяє підприємствам оптимізувати виробничі процеси, зменшити витрати, підвищити ефективність їх використання, що призводить до покращення маржі EBITDA.

Урядом здійснюється підтримка розвитку державних цифрових реєстрів аграрного сектору й цифровізація АПК України загалом [9]. Важливими є створення і розвиток Державного аграрного реєстру (ДАР), інтеграція українського агробізнесу у європейські цифрові ланцюги постачання. Станом на 01.01.2025 р. у Державному аграрному реєстрі містилась електронна база понад 180 тис. агровиробників [13]. Така цифрова платформа агробізнесу забезпечує доступ до грантових, державних програм фінансової підтримки, інформаційних сервісів тощо.

З метою підтримки трансформаційних процесів АПК уряд виділяє кошти на підтримку аграріїв. У держбюджеті-2026 заплановані видатки на програми у сфері сільського господарства. Зокрема, 13,1 млрд грн заплановано на наступне: розмінування та відновлення земель (1 млрд грн), розвиток зрошувальних систем (197 млн грн), компенсацію збитків через посуху, бюджетну дотацію на 1 га прифронтових регіонів, будівництво овоче- і фруктосховищ, молочних ферм, розвиток агрострахування і підтримку малих фермерів [15].

Аграрний сектор залишається одним із головних експортерів продовольства на міжнародні ринки. У 2025 році сільськогосподарська продукція займала до 45% загального обсягу експорту України. Євроінтеграційні процеси України суттєво стимулюють впровадження цифрових технологій у ланцюги постачання аграрної продукції. Наприклад, партнери з країн ЄС вимагають повної цифрової прозорості ланцюгів постачання, у т.ч. дані щодо походження продукції, логістики, екологічних показників виробництва.

Таким чином, сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується активним впровадженням цифрових технологій, формуванням інноваційної AgTech-екосистеми, розширенням використання цифрових платформ управління агроресурсами (табл.1).

Це створює передумови для підвищення ефективності виробництва, оптимізації логістичних процесів і зміцнення продовольчої безпеки держави.

Аналіз сучасних цифрових технологій, зазначений в табл.1 свідчить, що рівень їх впровадження в АПК поступово зростає. Це дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати логістичні процеси. За оцінками міжнародних організацій, застосування цифрових інструментів на 10...20% зменшує операційні витрати агропідприємств, підвищує продуктивність виробництва. Це підтверджує важливість цифрової трансформації для забезпечення стійкості агропродовольчих систем, особливо в умовах воєнної та економічної невизначеності.

Таблиця 1 – Економічна доцільність застосування цифрових технологій в АПК

Технологія	Застосування в АПК	Вплив на менеджмент агроресурсів	Вплив на логістику	Економічний ефект	Звіт
Точне землеробство	Моніторинг стану ґрунтів, диференційоване внесення добрив	Рациональне використання насіння, добрив, води	Прогнози на обсяги перевезення продукції	Врожайність збільшено на 10–20%, витрат ресурсів знижено на 10–15%	FAO, 2022; World Bank, 2021
Інтернет речей (IoT)	Датчики на техніці, складах, елеваторах	Контроль стану техніки, умов зберігання продукції	У режимі реального часу відстеження транспорту, вантажів	Знижено втрати продукції при зберіганні на 15–30%	FAO, 2023

Big Data та аналітика	Аналіз виробничих, ринкових даних	Підвищення ефективності управлінських рішень	Оптимізація логістичних маршрутіві попиту	Зниження операційних витрат на 10–15%	OECD, 2022
Геоінформаційні системи (GIS)	Картографування земельних ресурсів	Раціональне управління земельним банком	Планування транспортних маршрутів	Зниження витрат на польові роботи до 10%	FAO, 2021
Цифрові логістичні платформи	Управління ланцюгами постачання	Координація виробництва і постачання ресурсів	Скорочення часу транспортування, оптимізація маршрутів	Зниження логістичних витрат на 15–20%	World Bank, 2022
Блокчейн	Відстеження походження продукції	Підвищення прозорості використання ресурсів	Контроль ланцюгів постачання	Зниження транзакцій на 10–15%	OECD, 2021
AI-інтелект	Прогноз урожайності і аналіз ризиків	Підвищення точності планування використання ресурсів	Оптимізація транспортних потоків	Підвищення продуктивності аграрного виробництва на 20–25%	FAO, 2023; World Bank, 2022

Джерело: узагальнено на основі даних [12, 16, 17]

Висновки. Результати наукових досліджень свідчать, що АПК України в умовах воєнної невизначеності стикається з різними викликами, у т.ч. порушенням логістичних ланцюгів, зростанням витрат на транспортування, обмеженням доступу до традиційних експортних маршрутів. Встановлено, що трансформація логістичних систем є одним із головних факторів забезпечення стабільного функціонування продовольчих ланцюгів. Використання альтернативних транспортних коридорів, мультимодальних перевезень і цифрових логістичних платформ сприяє підвищенню ефективності управління потоками аграрної продукції.

Доведено, що цифрова трансформація аграрного сектору створює нові можливості для підвищення ефективності використання аграрних ресурсів, оптимізації виробничих процесів, вдосконалення управління логістичними операціями.

Аналіз статистичних даних свідчить про поступове зростання рівня цифровізації АПК України у 2018–2025 рр., що проявляється у

поширенні технологій точного землеробства, геоінформаційних систем, агродронів, цифрових платформ управління виробництвом. Визначено, що подальший розвиток цифровізації та логістичної інфраструктури є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності АПК України та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Подальші наукові дослідження будуть пов'язані з оцінюванням економічної ефективності впровадження інноваційних технологій у продовольчих системах.

Стаття відповідає тематичним напрямам наукових досліджень кафедри менеджменту ЛНУ імені Івана Франка «Розвиток споживчого ринку товарів: теорія і практика» (№0123U101604 від 14.03.2023) та «Управління ресурсним потенціалом відновлення економіки України» (№0124U002395 від 12.03.2024).

Список джерел інформації / References

1. The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness / Lopatynskiy Y., Belei S., Kapelista I., Denysiuk L., Pavlyshyn M. *Review of Economics and Finance*. 2023. Vol. 21. P. 932–940. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.258652>

Lopatynskiy, Y., Belei, S., Kapelista, I., Denysiuk, L. & Pavlyshyn, M. (2023). The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. *Review of Economics and Finance*, 21, 932–940. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.258652>

2. Павлишин М.Л. Трансформаційні шляхи продовольчого забезпечення: виклики для логістики та можливості для АПК України у воєнний час. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 51. С. 65–73. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5108>

Pavlyshyn, M.L. (2024). Transformatsiini shliakhy prodovolchoho zabezpechennia: vyklyky dlia lohistyky ta mozhlyvosti dlia APK Ukrainy u voiennyi chas [The Transformational Pathways of Food Supply: Challenges for Logistics and Opportunities for Ukraine's Agricultural Industry in Wartime]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, 51, 65–73. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.51.0.5108> [in Ukrainian].

3. Павлишин М.Л. Роль трансформаційних процесів логістики в продовольчому забезпеченні у воєнний час: виклики для України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2023. Вип. 50. С. 53–65. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5005>.

Pavlyshyn, M.L. (2023). Rol transformatsiinykh protsesiv lohistyky v prodovolchomu zabezpechenni u voiennyi chas: vyklyky dlia Ukrainy [Transformation Processes in Logistics and Their Role in Food Security During Wartime: Challenges for Ukraine]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, 50, 53–65. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2023.50.0.5005> [in Ukrainian].

4. Саблук П.Т. Наукове обґрунтування інноваційного розвитку в аграрній сфері. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 16–25. DOI: <http://doi.org/10.323117/2221-1055.202106016>.

Sabluk, P.T. (2021). *Naukove obgruntuvannia innovatsiinoho rozvytku v ahrarnii sferi* [Scientific justification for innovative development in the agricultural sector]. *Ekonomika APK*, 6, 16–25. DOI: <http://doi.org/10.323117/2221-1055.202106016> [in Ukrainian].

5. Khodakivska O., Martyniuk M., Lupenko Yu. Prospective analysis of the implementation of the “green” economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years. *Scientific Horizons*. 2023. Vol. 26(10). P. 163–179. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor10.2023.163>.

Khodakivska, O., Martyniuk, M. & Lupenko, Yu. (2023). Prospective analysis of the implementation of the “green” economy in the agricultural sector of Ukraine for the next 10 years. *Scientific Horizons*, 26(10), 163–179. DOI: <https://doi.org/10.48077/scihor10.2023.163>

6. Curtis E., Welsh C., Glauber J. Setting the Record Straight on Ukraine’s Grain Exports. *CSIS*. 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/setting-record-straight-ukraines-grain-exports>.

Curtis, E., Welsh, C. & Glauber, J. (2024). Setting the Record Straight on Ukraine’s Grain Exports. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/setting-record-straight-ukraines-grain-exports>

7. Про затвердження Положення про Державне агентство з управління резервами України: Постанова КМУ від 15.04.2025 №435.

KMU. (2025). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Derzhavne ahentstvo z upravlinnia rezervamy Ukrainy: Postanova KMU № 435* [On approval of the Regulations on the State Agency for Reserve Management of Ukraine]. [in Ukrainian].

8. Logistics. *McKinsey & Company*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/how-we-help-clients>

McKinsey & Company. (2025). *Logistics*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/how-we-help-clients>

9. Міністерство аграрної політики та продовольства України: офіційний вебсайт. URL: <https://minagro.gov.ua>

Ministerstvo ahrarnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy [The Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine]. Retrieved from <https://minagro.gov.ua> [in Ukrainian].

10. Сільське господарство України: статистичний збірник. Київ: Держстат України, 2024. 200 с. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

(2024). *Sil'ske hospodarstvo Ukrainy: statystychnyi zbiryk* [Agriculture in Ukraine]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian]

11. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Digital Agriculture Transformation: Pathways to Modern Agriculture. Rome: FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). Digital Agriculture Transformation: Pathways to Modern Agriculture. Retrieved from <https://www.fao.org>

12. Organisation for Economic Co-operation and Development. Digital Opportunities for Agriculture and Rural Areas. Paris: OECD Publishing, 2021. URL: <https://www.oecd.org>.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *Digital Opportunities for Agriculture and Rural Areas*. Retrieved from <https://www.oecd.org>

13. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. 2025. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/ukraine_0e71d61e.html?utm_source=chatgpt.com

Agricultural Policy Monitoring and Evaluation. (2025). *OECD*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2025/10/agricultural-policy-monitoring-and-evaluation-2025_354e7040/full-report/ukraine_0e71d61e.html?utm_source=chatgpt.com

14. Український гід агротехнологічної галузі 2019–2023: аналітичний звіт. *AgTech UNIT*. Київ, 2023. URL: <http://agritech.unit.city/guide/>

(2023). Ukrainskyi hid ahrotekhnolohichnoi haluzi 2019–2023: analitychny zvit [Ukrainian Guide to the Agri-Technology Sector 2019–2023: An Analytical Report]. *AgTech UNIT*. Retrieved from <http://agritech.unit.city/guide> [in Ukrainian]

15. Про Державний бюджет України на 2026 рік: Закон України від 03.12.2025 р. № 4695-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text>

(2026). *Pro Derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2026 rik: Zakon Ukrainy* [About Ukraine's State Budget for 2026]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> [in Ukrainian]

16. Homepage. E-Agriculture. Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org/digital-agriculture/en/>
Homepage (2022). E-Agriculture. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved from <https://www.fao.org/digital-agriculture>

17. World Bank. *Digital Technologies in Agriculture and Food Systems*. Washington, DC: World Bank, 2021. URL: <https://www.worldbank.org>

World Bank. (2021). *Digital Technologies in Agriculture and Food Systems*. Washington. Retrieved from <https://www.worldbank.org>

Павлишин Маріанна Львівна, канд. техн. наук, доц., кафедра менеджменту економічного факультету, Львівський національний університет імені Івана Франка. Адреса: проспект Свободи, 18, м. Львів, Україна, 79000; e-mail: P.Maryanka@i.ua; ORCID: 0000-0003-3044-297X

Pavlyshyn Marianna, PhD, Assistant of Professor. Ivan Franko National University of Lviv Faculty of Economy, Department of Management. Address: Prospekt Svobody, 18, Lviv, Ukraine, 79000; e-mail: P.Maryanka@i.ua; ORCID: 0000-0003-3044-297X

Отримано: 06.04.2026. Прийнято: 20.04.2026. Опубліковано: 20.05.2026.

УДК 338.24

DOI <https://doi.org/10.31359/2312.394X.2026.39.1.47>

МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПЛАТФОРМНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

О.А. Круглова, С.О. Місник

У статті досліджено питання ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки. Поставивши за мету визначення характеристик для ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії, проаналізовано особливості присутності компаній на цифрових платформах і практики використання ними цифрових інструментів. Унаслідок цього визначено критерії та індикатори для ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: підприємство, платформна стратегія, цифрова платформа, платформна економіка, цифрова екосистема, бізнес-модель.

MODELS OF ENTERPRISE PLATFORM STRATEGY IMPLEMENTATION

O. Kruhlova, S. Misnyk

The article is devoted to the study of identifying the model for implementing an enterprise's platform strategy in the digital economy. With the aim of determining the characteristics required to identify the model of platform strategy implementation, the study analyzes the features of companies' presence on digital platforms and their practices of using digital tools. As a result, criteria and indicators for identifying the model of platform strategy implementation by an enterprise in the digital economy are defined. The study was conducted using comparative case analysis, within which open-source information on the platform activity of Ukrainian companies ORNER, Dodo Socks, Enjoy The Wood, UGEARS, Kachorovska, and Lviv Croissants was analyzed. The information base of the study included official company websites, digital communication channels, and data on the use of marketplaces, social networks, mobile applications, crowdfunding platforms, and partnership programs.

Based on the results of the study, a system of criteria and indicators for identifying models of enterprise platform strategy implementation is proposed. The key criteria include: the enterprise's presence on digital platforms, the functional use of platforms, the level of partnership interaction on platforms, and the degree of platform integration into the business model. Within these criteria, indicators are defined, the application of which makes it possible to identify the type of platform strategy implementation by an enterprise. Based on the combination of indicators within these criteria, models of enterprise behavior in implementing a platform

strategy are distinguished. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed criteria and indicators to diagnose the implementation of a platform strategy and, on this basis, to substantiate measures for the digital development of an enterprise.

Keywords: *enterprise, platform strategy, digital platform, platform economy, digital ecosystem, business model.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Залежність підприємств від цифрових платформ зумовлює необхідність дотримання стратегічного підходу до їх вибору та використання. Виступаючи засобом оптимізації поточних витрат, середовищем взаємодії підприємства зі споживачами, інструментом формування його іміджу, цифрові платформи не тільки трансформують традиційні підходи до збуту й просування продукції, побудови комунікаційних зв'язків підприємства, а й змінюють умови функціонування підприємства, підвищуючи його залежність від правил, алгоритмів, комісійної політики та технологічної інфраструктури платформи. До того ж, реалізуючи різні цільові настанови, підприємство присутнє на різних цифрових платформах, що відрізняються функціональним призначенням. З огляду на це розміщення підприємства на цифрових платформах уже не є достатнім для його розвитку, а потребує формування цілісної платформної стратегії, яка передбачала б вибір платформ, визначення цілей, оцінювання переваг і ризиків присутності, а також розробку моделей поведінки на них.

Роль платформної економіки в діяльності суб'єктів господарювання зростає, проте використання її можливостей не завжди здійснюється ефективно та повною мірою. За даними Eurostat [1], у 2023 році базового рівня цифрової інтенсивності досягли 59% підприємств Європейського Союзу (ЄС). Для малих і середніх підприємств цей показник становив 58%, а для великих – 91%, що свідчить про значний розрив у цифровій зрілості між підприємствами, різними за розміром. Це актуально і для України. У Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [2] як цільова настанова вказано досягнення до цього року базового рівня цифрової інтенсивності для 80% малих і середніх підприємств.

Значущість цифрових платформ для реалізації цілей діяльності підприємств і недостатній рівень цифрової інтенсивності підприємств зумовлюють необхідність наукового обґрунтування підходів до формування та реалізації платформної стратегії підприємства як складової його цифрового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз праць із питань платформної економіки та реалізації підприємствами платформних стратегій свідчить, що науковий дискурс зосереджений переважно на розгляді специфіки цифрових платформ як складових цифрової економіки (Українська Л.О., Шифріна Н.І. [3]), об'єкта державного регулювання (Коротун О.П. [4]), їх різновидів і функціональної спрямованості (Бречко О. [5]), впливу платформної економіки на сегменти міжнародних ринків (Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Птащенко О.В., Іващенко О.А. [6]). Проблематика платформізації підприємств і формування ними платформних стратегій досліджується в аспекті впровадження CRM-систем та ERP-систем у глобальних компаніях (Мозговий Є.В. [7]), реалізації цих стратегій для компаній певних секторів економіки, зокрема підприємств інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) (Сорока А.М., Стецюк П.А., Притула К. [8]), сфери торгівлі (Трубей О.М. [9]). Проте в науковій літературі недостатньо уваги приділено прикладним аспектам платформної стратегії, а саме визначенню моделі реалізації цієї стратегії.

Метою статті є визначення характеристик для ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії. Для досягнення мети потрібно вирішити такі завдання: виокремити ключові ознаки та систематизувати характеристики для ідентифікації платформної стратегії; сформувати аналітичну основу для діагностики моделі реалізації платформної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для вирішення завдань і досягнення мети дослідження за сукупністю компаній було зібрано й систематизовано дані про їхню присутність на цифрових платформах. У цій роботі розглянуто практику цифрової присутності таких компаній: ORNER, Dodo Socks, Enjoy The Wood, UGEARS, Kachorovska, Lviv Croissants. Аналіз показав, що зазначені компанії демонструють різні способи використання цифрових платформ у діяльності та є інформаційно відкритими для дослідження практики їхньої участі в цифрових платформах. Нижче наведені характеристики цих компаній, отримані з відкритих джерел.

ORNER – український бренд подарунків, настільних ігор, товарів для дому та дозвілля; має інтернет-магазин; здійснює гуртові продажі та вроздріб; продукція представлена на маркетплейсах; розвиває партнерську мережу; є у Facebook, Instagram, YouTube, TikTok; інформація на сайті та в соціальних мережах актуальна [10].

Dodo Socks – український бренд шкарпеток і одягу; має інтернет-магазин; використовує власну платформу для створення спільної

цінності; має продукцію, створену в результаті співпраці з Національним антарктичним науковим центром, Кіностудією імені Олександра Довженка; має блог; продукція представлена на маркетплейсах; є у Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Telegram; інформація на сайті та в соціальних мережах актуальна [11].

Enjoy The Wood – український сімейний бренд, відомий виробництвом дерев'яних настінних карт; має досвід участі у краудфандинговій платформі Kickstarter (у 2018 році збрала понад 100 000 дол. США.); має блог; продукція представлена на маркетплейсах; є у Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Telegram; використовує Viber, WhatsApp, Telegram; інформація на сайті та в соціальних мережах актуальна; має мобільну версію [12].

UGEARS – українська компанія, що виробляє механічні тривимірні (3D) пазли з фанери; продукція представлена на маркетплейсах; є у Facebook, Instagram, YouTube, TikTok; відео на YouTube не оновлюються; має мобільну версію [13].

Kachorovska – український бренд взуття, власне виробництво повного циклу; у реалізації продукції є опція використання різних валют; представлена у Facebook, Instagram, TikTok, Pinterest [14].

Lviv Croissants – національна франчайзингова мережа; представлена у Facebook та Instagram; використовує сайт для просування франшизи; є мобільний застосунок [15].

Порівняння й узагальнення інформації про компанії дозволило визначити критерії та індикатори, рекомендовані для ідентифікації моделі реалізації платформної стратегії підприємства. Такими критеріями є: присутність на цифрових платформах, функціональне використання цифрової платформи, інтеграція з партнерами на цифровій платформі, інтеграція платформи в бізнес-модель. Для кожного з цих критеріїв визначено індикатори, що відображають особливості діяльності підприємства на цифрових платформах. Критерій присутність на цифрових платформах містить індикатори, що вказують на наявність власної цифрової платформи та/чи присутність на інших платформах; функціональне використання цифрової платформи – індикатори реалізації певних функціональних завдань, яких досягає компанія, використовуючи цифрові платформи (просування продукції, підтримка комунікації, створення спільнот, фінансування діяльності); інтеграція з партнерами на цифровій платформі – індикатори, що вказують на тип відносин між компанією та партнерами (односторонній зв'язок, реалізація партнерських програм, співпраця); інтеграція цифрової платформи в бізнес-модель – індикатори використання цифрових платформ у діяльності

підприємства (допоміжний канал реалізації/комунікації, основний канал збуту, використання декількох платформ одночасно, платформа як основа бізнес-моделі).

Урахування індикаторів у розрізі зазначених критеріїв дає можливість визначити модель поведінки компанії щодо реалізації нею платформної стратегії, основні з них наведені в таблиці.

Таблиця – Моделі поведінки компанії з реалізації платформної стратегії

Присутність на цифрових платформах	Функціональне використання платформи	Інтеграція з партнерами на платформі	Інтеграція платформи в бізнес-модель
Модель поведінки: пасивна			
Учасник сторонньої платформи	Інформація про компанію, один із каналів реалізації продукції/послуг	Односторонній зв'язок	Допоміжний канал
Модель поведінки: партнерська			
Учасник сторонньої платформи	Реалізація продукції, партнерство	Партнерські програми, співпраця	Використання декількох платформ одночасно
Модель поведінки: екосистемна			
Власна платформа, формування екосистеми	Реалізація продукції, партнерство, сервіс	Координація взаємодії з партнерами	Цифрова платформа – основа бізнес-моделі

Джерело: складено авторами

Визначення моделі поведінки компанії щодо реалізації нею платформної стратегії має практичне значення. Будучи пов'язаною з рівнем цифрової зрілості, модель реалізації платформної стратегії може стати підґрунтям для визначення напряму подальшого цифрового розвитку підприємства.

Висновки. Значущість цифрових платформ для розвитку компаній зумовлює доцільність ідентифікації моделі поведінки підприємства з упровадження платформної стратегії. У результаті порівняльного аналізу кейсів підприємств за даними з відкритих джерел визначено критерії та індикатори для ідентифікації моделей поведінки компаній щодо реалізації ними платформної стратегії. Доведено, що для визначення моделі реалізації платформної стратегії доцільно враховувати присутність підприємства на цифрових платформах,