

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-149>

УДК 005.336:004]:338.45:664

ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ЕКОСИСТЕМНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ХАРЧОВІЙ ГАЛУЗІ

DIGITAL MATURITY OF ENTERPRISES AS A FACTOR OF ECOSYSTEM INTERACTION IN THE FOOD INDUSTRY

Проценко Владислав Олегович

аспірант,

Запорізький національний університет

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1509-7522>

Protsenko Vladislav

Zaporizhzhia National University

У межах виконаного дослідження було концептуально розширено уявлення про цифрову зрілість як чинник екосистемної взаємодії харчових підприємств регіону. Аналіз суб'єктів Запоріжжя показав вплив інфраструктури на здатність до співпраці та виявив значну асиметрію розвитку. Цифровізовані розвинені компанії стають ядром екосистеми та акумулюють зв'язки, тоді як слабко інтегровані підприємства залишаються на вразливій периферії. Така нерівномірність формує «двошвидкісну» структуру та знижує конкурентний потенціал галузі. Розроблена модель оцінювання підтвердила пряму залежність між рівнем технологій та ринковою адаптивністю. В умовах війни цифрова зрілість є стратегічним ресурсом стійкості. Запропонований підхід визначає цифрову готовність як необхідну умову для ефективної мережевої інтеграції. Результати допоможуть зменшити цифрові розриви та посилити роль МСП у бізнес-екосистемах.

Ключові слова: цифрова зрілість, бізнес-екосистеми, екосистемна взаємодія, харчова галузь, регіональний розвиток, цифрова трансформація

The study conceptually expands the understanding of digital maturity of enterprises as a key factor in ecosystem interaction within the food industry at the regional level. Based on an analysis of enterprises in the Zaporizhzhia region, a vision has been formed regarding how the combination of digital infrastructure, marketing, and communication practices determines the ability of entities to engage in network cooperation formats. The systematization of data on digital presence and sales channels allowed for a comprehensive assessment of the functional position of enterprises within the industry ecosystem. The analysis revealed distinct intra-industry differentiation, manifested in the asymmetry of digital development and unequal access to resources. It was established that enterprises with high digital maturity use online channels more effectively and act as the ecosystem core, around which partnership ties are concentrated. At the same time, enterprises with minimal digital integration find themselves on the periphery of processes, limiting their opportunities and increasing vulnerability to external shocks. A digital maturity assessment model was developed, allowing for the observation of the relationship between digital development, market role, and adaptability. The formation of a «two-speed» structure was revealed, where digitized participants accumulate innovative potential, while less developed ones remain within traditional offline models. This is interpreted as a systemic consequence of the uneven implementation of digital practices, as such a disparity weakens the competitive potential of the entire industry. The regional aspect demonstrated that under conditions of wartime instability, digital maturity becomes a strategic resource determining the ability of enterprises to maintain resilience and integrate into partner networks. An analytical framework was formed within which digital maturity is viewed as a system-forming indicator of ecosystem readiness. The results will create a foundation for further research and decisions aimed at reducing digital divides and strengthening the role of SMEs in regional business ecosystems.

Keywords: digital maturity, business ecosystems, ecosystem interaction, food industry, regional development, digital transformation.



Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування комерційних підприємств в Україні за наявності воєнних ризиків, структурних змін в економіці та нестабільної ринкової кон'юнктури істотно зростає потреба в гнучких управлінських підходах. Моделі ієрархічного типу, що традиційно зосереджувалися на внутрішній оптимізації діяльності, дедалі частіше демонструють обмежену ефективність у забезпеченні довгострокової стійкості та підтриманні конкурентних позицій. Тому увага науковців і практиків поступово зміщується у бік екосистемного підходу, який базується на мережевій взаємодії між суб'єктами господарювання, їх партнерами, постачальниками, споживачами, а також цифровими платформами. Разом із тим реалізація таких підходів на практиці безпосередньо залежить від рівня цифрової зрілості підприємств. Саме цифрові рішення створюють підґрунтя для координації взаємодій, полегшують доступ до ринкових майданчиків, сприяють масштабуванню діяльності та включенню в міжорганізаційні формати співпраці. В українській господарській практиці, зокрема у харчовій промисловості, спостерігається суттєва поляризація за рівнем цифрового розвитку від підприємств із розвиненою онлайн інтеграцією до тих, чия присутність у цифровому просторі має фрагментарний або формальний характер. У результаті така нерівномірність цифрової зрілості формує асиметричні можливості залучення підприємств до бізнес екосистем, обмежує їх участь у партнерських мережах і ускладнює своєчасну адаптацію до змін ринкового середовища. Водночас у вітчизняних наукових працях залишається недостатньо опрацьованим питання зв'язку між рівнем цифрового розвитку підприємств та їх реальною функціональною роллю в екосистемних взаємодіях, особливо в межах окремих регіонів. Відповідно, виникає потреба в емпіричному дослідженні цифрової зрілості як ключового чинника формування екосистемної взаємодії комерційних підприємств, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проаналізовані наукові дослідження авторів Горбань С. і Біленко О. [1], Sitnicki M.W., Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. [3], а також аналітичні звіти проєкту Accelerate «GDT» [4] загалом направлені на вивчення дослідження розвитку бізнес-екосистем та кластерних ініціатив на макро- та -мікро рівнях, водночас праці Олійник О. [7] та Івченка В. [10] фокусувалися

переважно на внутрішніх технологічних процесах реінжинірингу в харчовій промисловості, а звіти OECD [2] та «ITU» [5] разом із дослідженням Ільченко Л. [8] надавали лише узагальнені статистичні зрізи цифрової трансформації без глибокого аналізу мікрорівневої залежності, яку також не змогли повною мірою розкрити роботи Горошкової Л. А. [9] та матеріали Запорізького кластеру «IAM» [6] через їх орієнтацію на довоєнні дані або суміжні інжинірингові галузі. Тому зазначені праці не вирішують ключового питання щодо впливу рівня цифрової зрілості на здатність конкретних суб'єктів господарювання інтегруватися в партнерські мережі. З огляду на це, на основі емпіричного аналізу підприємств Запорізької області нами обґрунтовано формування «двошвидкісної» структури ринку та доведено критичну роль цифрової готовності як необхідної умови екосистемної взаємодії в умовах воєнної нестабільності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявні наукові дослідження екосистемного підходу в управлінні підприємствами в Україні здебільшого мають теоретичний або описовий характер і не забезпечують емпіричного обґрунтування зв'язку між цифровою зрілістю підприємств і їх реальною спроможністю до екосистемної взаємодії. Цифрові інструменти зазвичай аналізуються відокремлено, зосереджуючись на маркетингу, електронній комерції або комунікаціях, без включення у ширшу логіку формування мережових бізнес моделей і розподілу ринкових ролей між учасниками. Разом із тим недостатньо розкритим є питання того, яким чином відмінності у рівні цифрового розвитку зумовлюють асиметрію доступу підприємств до бізнес екосистем, партнерських платформ та ринкових мереж. Особливо це стосується регіонального виміру, де умови функціонування істотно різняться. Відповідно, брак комплексних емпіричних оцінок для підприємств харчової галузі України, з урахуванням підвищених ризиків і наявних структурних обмежень, ускладнює формування прикладних управлінських рішень щодо адаптації екосистемного підходу до практики комерційної діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств харчової галузі Запорізької області та обґрунтування її впливу на здатність суб'єктів господарювання інтегруватися в екосистемні формати взаємодії. В якості завдань які поставив

перед собою автор, можна виділити: 1. проаналізувати зв'язок між цифровим розвитком і екосистемною роллю; 2. здійснити сегментацію підприємств харчової галузі Запорізької області за напрямками діяльності для формування репрезентативної вибірки; 3. оцінити цифрову інфраструктуру, канали збуту (e-commerce) та активність маркетингових комунікацій обраних суб'єктів; 4. розробити узагальнену модель оцінювання цифрової зрілості та визначити показники для кожного підприємства; 5. обґрунтувати залежність між рівнем цифрової зрілості та здатністю підприємства виконувати роль ядра або периферії в бізнес-екосистемі.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Україні поступово трансформується логіка управління бізнесом, бо орієнтація лише на внутрішні процеси дедалі гірше працює в умовах нестабільності. Натомість зростає значення взаємодії з партнерами, клієнтами, науковими установами та державними структурами. Ці зрушення зумовлені воєнними викликами, порушенням логістики й ресурсними обмеженнями, а також появою нових можливостей через міжнародні програми підтримки та розвиток доступних цифрових рішень. У національній економіці закладено базові умови для розвитку екосистемного мислення в бізнесі, зокрема у харчовій галузі. Водночас перехід до сталої та довгострокової моделі співпраці не може ґрунтуватися виключно на ініціативності окремих компаній. Важливого значення набувають узгоджені кроки з боку держави та донорських програм, спрямовані на розширення доступу малих і середніх підприємств до цифрових інструментів і фінансування [1; 3; 5]. Не менш істотними залишаються локальні механізми взаємодії, починаючи від кластерних центрів і виробничих майданчиків та завершуючи гнучкими міжорганізаційними домовленостями. Саме вони здатні підвищити стійкість ланцюгів постачання і створити імпульс для подальшого інноваційного розвитку [2; 4; 5].

Представимо ключові індикатори екосистемного підходу в харчовій галузі Запорізької області, див. рис. 1.

На рис. 1 представлено результати проведеного дослідження стосовно визначення та оцінки ключових індикаторів екосистемного підходу в харчовій галузі України загалом та Запорізької області окремо.

Зазначені відмінності формують стійку асиметрію розвитку, внаслідок чого галузь функціонує в умовах різних темпів транс-

формації. Така ситуація стримує загальний потенціал зростання та посилює внутрішньогалузеві розриви. Відповідно, рівень упровадження екосистемного підходу в регіоні доцільно визначати як перехідний, що поєднує окремі позитивні зрушення з наявністю структурних обмежень. Для того щоб зрозуміти, наскільки підприємства харчового сектора Запорізької області реально наблизилися до екосистемних форматів роботи, недостатньо абстрактних оцінок чи загальних характеристик. Потрібно подивитися на конкретику, хто чим займається, як організовані внутрішні процеси, які саме канали збуту вони використовують і наскільки активно працюють у цифровому середовищі. Тому у проведеному дослідженні зроблено акцент на докладному розгляді кожного виробника, відібраного як показовий приклад із різних сегментів ринку харчової продукції. Дослідження проводилось на базі 11 підприємств Запорізької області: ТОВ «ТК Добра Хата» (ТМ Добра Хата) [11]. ТОВ Фірма «ОЛІС ЛТД» (ТМ Оліс, Національні Українські Традиції, GUSTÓ) [12]. УІ ТОВ «Урожай» (ТМ Урожай, Житня лінія, Vochito, Пан Круасан, Bread stick, Bread chips) [13]. ТОВ «Вільнянський молокозавод» (ТМ Вільнянка, Вільняночка, Твій День, Jerome, Jerome Cheese) [14]. ПРАТ «Відраденське» (ТМ Відраденське) [15]. ТОВ «Компанія Стінгрей» (ТМ Veladis) [16]. ТОВ «Укр Міт Груп» (ТМ Козацька Ферма, 1993) [17]. ТОВ «Фірма Стелсі» (ТМ Стелсі) [18]. ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн» (ТМ Yogoda, Festory, Gfs) [19]. ТОВ «Альта Плюс» (ТМ ISLA) [20]. ТОВ «Пальміра Трейд» (ТМ Palmira) [21].

Для того щоб зрозуміти, як у харчовій галузі Запорізької області розвиваються сучасні підходи до управління та цифровізації, варто розподілити підприємства за напрямками їхньої діяльності та рівнем залучення в екосистемні процеси. Такий розподіл допомагає побачити, хто саме формує локальний продовольчий ландшафт, від класичних виробників базових продуктів до компаній, які вже працюють у цифровому форматі й будують власні бізнес-екосистеми.

Наведена нижче табл. 1 показує умовне групування підприємств за галузевими сегментами. У ній узагальнено ключові характеристики компаній, що представляють різні напрями виробництва, досліджено як вони організовують роботу: рівень цифрових інструментів, участь у ланцюгах постачання, орієнтація на експорт чи внутрішній ринок, маркетингова гнучкість. Завдяки такому під-



Рис. 1. Ключові індикатори екосистемного підходу в харчовій галузі Запорізької області

Джерело: сформовано на основі [1-2; 4-10]

ходу можна краще побачити контраст між тими, хто діє за традиційною моделлю, і компаніями, які активно впроваджують цифрові рішення й вибудовують сучасну взаємодію з клієнтами.

Як показує аналіз підприємств харчової галузі Запорізької області, рівень цифрової зрілості та організаційної гнучкості тут досить різний. У першу чергу це помітно серед компаній, що працюють у традиційних сегментах.

Наприклад, ТОВ «ТК Добра Хата», ТОВ «Фірма «ОЛІС ЛТД» та УІ ТОВ «Урожай» зосереджені переважно на випуску круп, борошна й інших базових продуктів тривалого зберігання. Вони тримають стабільну позицію завдяки сталому попиту, але їхні цифрові інструменти здебільшого обмежуються обліковими системами, логістикою та комерційними розрахунками. Глибшої інтеграції у цифрові екосистеми поки не спостерігається. Іншу динаміку демон-

Таблиця 1

**Сегментація підприємств харчової промисловості Запорізької області
за напрямками діяльності**

Група підприємств	Компанії	Характеристика
Бакалійно-круп'яна та борошномельна група	ТОВ «ТК Добра Хата» ТОВ Фірма «ОЛІС ЛТД» УІ ТОВ «Урожай»	Підприємства з орієнтацією на виробництво базових продуктів тривалого зберігання (круп, борошно, макарони). Сегмент стабільного внутрішнього попиту, висока логістична мережевість.
Молочна та сирна продукція	ТОВ «Вільнянський молокозавод» ПРАТ «Відрадненське»	Переробка молока, виготовлення сирів, йогуртів, десертів; акцент на локальні бренди з ознаками «еко» та «фермерської» продукції.
М'ясна та рибна переробка	ТОВ «Компанія Стінгрей» ТОВ «Укр Міт Груп»	Висока експортна орієнтація; участь у міжнародних стандартах HACCP, IFS; акцент на якість і сертифікацію.
Кондитерська, хлібобулочна та снекова продукція	ТОВ «Фірма Стелсі» ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн»	Виробники солодких або хлібобулочних виробів; середня цифрова активність; маркетинг на основі традиційності
Напої, кава, чай	ТОВ «Альта Плюс» ТОВ «Пальміра Трейд»	Преміальні бренди напоїв (кава, чай), що формують іміджевий сегмент із акцентом на бренд та онлайн-продажі.

Джерело: сформовано на основі [11-21]

струють виробники молочної та м'ясної продукції: ТОВ «Вільнянський молокозавод», ПРАТ «Відрадненське», ТОВ «Компанія Стінгрей», ТОВ «Укр Міт Груп». Для них характерна вища технологічна оснащеність, сертифікація за міжнародними стандартами (HACCP, ISO, IFS), а також поступове розширення на зовнішні ринки. Ці компанії активно застосовують цифрові інструменти у відстеженні якості, моніторингу виробництва та керуванні поставками, що відрізняє їх від більш консервативних гравців ринку. Найбільш помітні зрушення спостерігаються серед підприємств із виробництва кондитерських виробів, кави, чаю та снекової продукції, які поєднують виробництво, маркетинг і цифрові канали збуту. До цієї групи належать ТОВ «Фірма Стелсі», ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн», ТОВ «Альта Плюс» та ТОВ «Пальміра Трейд». Вони будують комунікацію з клієнтами через онлайн-магазини, соціальні мережі та власні фірмові точки, поєднуючи традиційні цінності з сучасною цифровою культурою продажів. Загалом харчова промисловість Запорізького регіону нині перебуває в точці переходу: від класичної моделі функціонування – до більш відкритих, цифрово інтегрованих форматів. Найбільший поступ демонструють компанії, які не бояться інвестувати в сертифікацію,

брендинг і диджиталізацію процесів. Саме вони формують новий імідж галузі, поєднуючи традицію з інновацією.

У табл. 2-5 представлено результати комплексної оцінки цифрової та комунікаційної активності підприємств як елементів галузевої бізнес-екосистеми.

Аналіз цифрової інфраструктури підприємств харчової галузі Запорізької області (табл. 2) засвідчує суттєву диференціацію у рівнях розвитку онлайн-присутності та використанні цифрових каналів збуту. Частина виробників обмежується формальними інформаційними сайтами без інтеграції інструментів електронної комерції, що характерно, зокрема, для ПРАТ «Відрадненське» та ТОВ «Вільнянський молокозавод». Такий підхід фактично зберігає їх у межах традиційної офлайн-моделі та звужує можливості включення до ширших ринкових мереж. Водночас ТОВ «Компанія Стінгрей», ТОВ «ТК Добра Хата», ТОВ «Альта Плюс» і ТОВ «Пальміра Трейд» демонструють інший рівень цифрової інтеграції. Вони використовують повноцінні e-commerce рішення, працюють із маркетплейсами, онлайн-дистрибуторами та активно залучають соціальні мережі як канали продажів і комунікації. Саме ці підприємства формують ядро цифрово активного сегмента регіону та задають орієн-

Таблиця 2

**Цифрова інфраструктура та онлайн-канали підприємств харчової галузі
Запорізької області**

Підприємство	Цифрова інфраструктура (сайт/тип/e-commerce)	Партнерські платформи та цифрові канали збут	Аналітика/ CRM
ТОВ «ТК Добра Хата»	Сайт є; інформаційно-комерційний; e-commerce (інтернет-магазин, особистий кабінет)	Власний інтернет-магазин, Prom.ua, Rozetka, локальні мережі роздрібної торгівлі, HoReCa (через оптові поставки), оптова торгівля; соцмережі	Так
ТОВ «Компанія Стінгрей»	Сайт є; інформаційно-комерційний; e-commerce (інтернет-магазин, особистий кабінет)	Zakaz.ua, Auchan.ua, Metro, Сільпо, АТБ, Varus, всеукраїнські ритейл-мережі, HoReCa, експортні мережі, оптові дистриб'ютори, власний інтернет-магазин, YouTube як промочанал	Так
ТОВ «Оліс ЛТД»	Сайт є; корпоративний сайт-каталог; e-commerce відсутній	Prom.ua, Rozetka, Zakaz.ua, національні мережі роздрібної торгівлі (АТБ, Varus, Сільпо), оптова торгівля, HoReCa, експортні канали, онлайн-дистриб'ютори, соцмережі	Не виявлено
ТОВ «Урожай»	Сайт є; інформаційно-комерційний; частковий e-commerce (замовлення/ доставка)	Регіональні ритейл-мережі, локальна «фермерська доставка», HoReCa, оптова торгівля, маркетплейси через партнерів; соцмережі, інтернет-магазин, соцмережі	Не виявлено
ТОВ «Укр Міт Груп»	Сайт є; корпоративний сайт-каталог; e-commerce відсутній	Власна мережа магазинів, оптова торгівля, HoReCa, локальні дистриб'ютори, Сільпо, соцмережі	Не виявлено
ТОВ «Вільнянський молокозавод»	Сайт є; корпоративний сайт-каталог; e-commerce відсутній	Регіональні ритейл-мережі, дистриб'ютори, HoReCa, оптова торгівля, партнерські онлайн-магазини, соцмережі	Не виявлено
ПрАТ «Відродження»	Сайт є; інформаційний сайт для акціонерів; e-commerce відсутній	Канали збуту не представлені онлайн, реалізація лише офлайн (прямі продажі)	Ні
ТОВ «Пальміра Трейд»	Сайт є; інформаційно-комерційний; частковий e-commerce (замовлення онлайн)	Партнери-оптовики, роздрібна торгівля, HoReCa, маркетплейси Prom, Rozetka, дистриб'ютори, соцмережі, інтернет-магазин, ритейл	Так
ТОВ «Альта Плюс»	Сайт є; інформаційно-комерційний/інтернет-магазин; e-commerce повний	Власний інтернет-магазин, Prom, Rozetka, HoReCa, оптові партнери; онлайн-дистриб'ютори, соцмережі, ритейл	Так
ТОВ «Фірма Стелсі»	Сайт є; інформаційно-комерційний; частковий e-commerce (каталог + замовлення через форму)	Оптові клієнти, HoReCa, регіональний ритейл; онлайн-каталоги, дистриб'ютори	Не виявлено
ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн»	Сайт є; інформаційно-комерційний; частковий e-commerce (форма замовлення)	Онлайн-дистриб'ютори, HoReCa, роздріб через партнерські мережі; соцмережі, маркетплейси, інтернет-магазин	Так

Джерело: сформовано на основі [11-21]

Таблиця 3

Маркетингова комунікація та контент-стратегія підприємств

Підприємство (Бренд)	Основна концепція бренду	Канали просування	Тип контенту/ Частота оновлення	Тон комунікації/ позиціонування
ТОВ «ТК Добра Хата» (Добра Хата)	Домашня якість, локальність	Сайт, соцмережі, маркетплейси	Рецепти, акції, продуктові оновлення Регулярно	Теплий, сімейний
ТОВ «Компанія Стінгрей» (Veladis)	Якість і свіжість морепродуктів	Сайт, соцмережі, YouTube, національні ритейл-мережі	Рецепти, відео, новини Регулярно	Професійний, екологічний
ТОВ «Оліс ЛТД» (Оліс, Національні Українські Традиції, GUSTO)	Традиції, висока якість продуктів	Сайт, виставки, соцмереж	Рецепти, промо, огляди продукції Періодично	Українські традиції
ТОВ «Урожай» (Урожай, Житня лінія, Vochito, Пан Круасан, Bread stick, Bread chips)	Натуральність, локальна продукція	Сайт, соцмережі, локальний онлайн-ритейл	Новини, акції, презентації продукції Регулярно	Локальний, емоційний
ТОВ «Укр Міт Груп» (Козацька Ферма, 1993)	Натуральні м'ясні продукти	Сайт, офлайн-магазини, соцмережі	Продукти, акції Періодично	Традиційний
ТОВ «Вільнянський молокозавод» (Вільнянка, Вільняночка, Твій День, Jerome, Jerome Cheese)	Натуральні молочні продукти	Сайт, соцмережі	Фото продуктів, новини Регулярно	Сімейний, довірливий
ПрАТ «Відраденське» (Відраденське)	Виробнича прозорість	Сайт	Офіційні документи За потреби	Нейтральний
ТОВ «Пальміра Трейд» (Palmira)	Преміальний чай, авторські купажі	Сайт, соцмережі, маркетплейси	Естетичні фото, рецепти, огляди Періодично	Естетичний, витончений
ТОВ «Альта Плюс» (ISLA)	Фабрика свіжої кави	Сайт, соцмережі	Промо, фото, новинки Регулярно	Молодіжний, динамічний
ТОВ «Фірма Стелсі» (Стелсі)	Якість і стабільність	Сайт	Каталог продукції, новини Нерегулярно	Діловий
ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн» (Yogoda, Festory, Gfs)	Натуральні рослинні десерти	Сайт, соцмережі	Рецепти, lifestyle Регулярно	Легкий, позитивний

Джерело: сформовано на основі [11-21]

тири для розвитку галузевої взаємодії. Показовим є і контраст у ширині каналів збуту. Найбільш диверсифіковану модель демонструє ТОВ «Компанія Стінгрей», присутнє одночасно в національних торговельних мере-

жах, онлайн-платформах і експортних каналах. Поруч із ним стоять ТОВ «Оліс ЛТД» та ТОВ «Альта Плюс», які системно працюють з маркетплейсами. Натомість підприємства на кшталт ТОВ «Укр Міт Груп» чи ПрАТ «Відрад-

ненське» залишаються майже повністю поза онлайн-торгівлею, що обмежує їх доступ до нових ринків і партнерських форматів.

Щодо комунікацій (табл. 3), то виробники, які інвестували у сучасні сайти, вибудували й системнішу стратегію взаємодії з аудиторією. ТОВ «Компанія Стінгрей» (Veladis), ТОВ «Пальміра Трейд» (Palmira), ТОВ «Альта Плюс» (ISLA) та ТОВ «ТК Добра Хата» (Добра Хата) роблять ставку на різні типи контенту: рецепти, візуальні матеріали, відео, короткі поради. Це природно підтягує інтерес споживачів і формує відчуття «живого» бренду. У той же час підприємства, де цифрова активність обмежена, зазвичай публікують лише базові інформаційні повідомлення, і звісно, такий підхід майже не створює залучення.

Аналіз поведінки підприємств у соціальних мережах (табл. 4) підтверджує виражену нерівномірність цифрової активності. Компанії, що вже інтегрувалися у цифрові бізнес-середовища, демонструють значно

вищий рівень залучення аудиторії. До цієї групи належать ТОВ «Компанія Стінгрей» (Veladis), ТОВ «Пальміра Трейд» (Palmira), ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн» (Yogoda, Festory, Gfs), ТОВ «Альта Плюс» (ISLA) та ТОВ «ТК Добра Хата» (Добра Хата), які працюють із різноманітним контентом і підтримують регулярну комунікацію зі споживачами. У протилежному сегменті перебувають виробники, що або представлені в соцмережах епізодично, або взагалі не використовують ці канали. Така обмежена присутність звужує можливості формування партнерських зв'язків, участі у спільних проектах і доступу до сучасних форматів взаємодії з ринком. У результаті виникає асиметрія включення підприємств у галузеві екосистеми, де активні учасники отримують переваги у масштабуванні діяльності та побудові мережевих моделей співпраці.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно перейти до інтегральної оцінки циф-

Таблиця 4

Соціальні медіа та рівень цифрової взаємодії підприємств

Підприємство	Активні соцмережі	Кількість підписників	Тип контенту/ Частота активності	Рівень залучення (низ/серед/ висок)
ТОВ «ТК Добра Хата»	Facebook, Instagram	2–3 тис.	Фото, рецепти, акції Середня	Середній
ТОВ «Компанія Стінгрей»	Facebook, Instagram, YouTube	10+ тис.	Рецепти, відео Регулярна	Високий
ТОВ «Оліс ЛТД»	Facebook, Instagram	~5 тис.	Продукти, рецепти Регулярна	Середній
УІ ТОВ «Урожай»	Facebook, Instagram	~3 тис.	Новини, фото Регулярна	Середній
ТОВ «Укр Міт Груп»	Facebook, Instagram (низька активність)	<1 тис.	Фото продуктів Рідко	Низький
ТОВ «Вільнянський молокозавод»	Facebook, Instagram	~4 тис.	Фото, новини Регулярна	Середній
ПрАТ «Відраденське»	Відсутні	—	—	Низький
ТОВ «Пальміра Трейд»	Facebook, Instagram	~2 тис.	Фото, рецепти Середня	Середній
ТОВ «Альта Плюс»	Facebook, Instagram	~1,5 тис.	Фото, промо Регулярна	Середній
ТОВ «Фірма Стелсі»	Неактивні Facebook, Instagram	—	—	Низький
ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн»	Facebook, Instagram	~2 тис.	Фото, рецепти Регулярна	Середній

Джерело: сформовано на основі [11-21]

Таблиця 5

Узагальнена оцінка цифрової зрілості підприємств харчової галузі

Підприємство	Цифрова інфраструктура	Контент-маркетинг	Соцмережі	Аналітика	Загальний рівень цифрової зрілості (1-5)
ТОВ «ТК Добра Хата»	4	4	3	3	3,5
ТОВ «Компанія Стінгрей»	5	4	4	4	4,3
ТОВ «Оліс ЛТД»	3	3	3	3	3,0
ТОВ «Урожай»	3	3	3	2	2,8
ТОВ «Укр Міт Груп»	2	2	1	1	1,5
ТОВ «Вільнянський молокозавод»	3	3	3	2	2,5
ПрАТ «Відраденське»	1	1	1	0	0,8
ТОВ «Пальміра Трейд»	4	4	3	3	3,5
ТОВ «Альта Плюс»	4	3	3	3	3,3
ТОВ «Фірма Стелсі»	2	2	1	1	1,5
ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн»	3	3	3	3	3,0

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження

рової зрілості підприємств харчової галузі Запорізької області. Показники, наведені в табл. 5, дають змогу зіставити рівень цифрового розвитку та визначити готовність підприємств до участі в екосистемних форматах взаємодії.

Дані табл. 5 свідчать про чітку диференціацію підприємств харчової галузі Запорізької області за рівнем цифрової зрілості, що безпосередньо відображається на їх функціональній ролі в екосистемних форматах взаємодії. Підприємства з високими інтегральними показниками (ТОВ «Компанія Стінгрей», ТОВ «ТК Добра Хата», ТОВ «Пальміра Трейд», ТОВ «Альта Плюс», ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн») фактично формують ядро регіональної бізнес-екосистеми, оскільки поєднують розвинену цифрову інфраструктуру, активні канали комунікації та використання аналітичних інструментів. Саме вони демонструють спроможність працювати в мережових моделях, інтегруватися в партнерські платформи та масштабувати взаємодію за межі локального ринку. Підприємства із середнім рівнем цифрової зрілості (ТОВ «Оліс ЛТД», УІ ТОВ «Урожай», ТОВ «Вільнянський молокозавод») займають проміжну позицію. Вони вже використовують окремі цифрові інструменти, однак їхня участь у екосистемних процесах має фрагментарний характер і не забезпечує повноцінної інтеграції в

мережові структури. Така модель обмежує можливості кооперації, ускладнює доступ до спільних проєктів та знижує потенціал масштабування. Найнижчі показники цифрової зрілості характерні для ПрАТ «Відраденське», ТОВ «Укр Міт Груп» та ТОВ «Фірма Стелсі». Фактична відсутність системної цифрової присутності та аналітичних інструментів свідчить про їх перебування поза сучасними форматами бізнес-взаємодії. У таких умовах підприємства залишаються в межах традиційних офлайн-моделей, що істотно звужує їх можливості залучення до партнерських мереж, участі в кластерних ініціативах і доступу до екосистемних ресурсів. Таким чином, результати узагальної оцінки підтверджують, що цифрова зрілість виступає не допоміжним, а системоутворюючим чинником екосистемної інтеграції. Високий рівень цифрового розвитку забезпечує підприємствам позицію активних учасників мережових структур, тоді як цифрові розриви формують периферійність та посилюють структурну асиметрію в галузі. Це створює ризик поглиблення дисбалансів між підприємствами та зумовлює необхідність адресних управлінських і інституційних інтервенцій, спрямованих на підвищення цифрової спроможності малих і середніх виробників.

Висновки. Проведене дослідження показало, що в умовах воєнних ризиків, порушення логістики та ресурсних обмежень екосистем-

ний підхід набуває прикладного значення для підприємств харчової галузі України як механізм адаптації та збереження стійкості. Традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані переважно на внутрішні процеси, виявляються недостатніми для роботи в нестабільному середовищі, що зумовлює переорієнтацію бізнесу на мережеві форми взаємодії. Емпіричний аналіз підприємств харчової галузі Запорізької області засвідчив значну диференціацію за рівнем цифрової зрілості. Лідерські позиції займають ТОВ «Компанія Стінгрей», ТОВ «Пальміра Трейд», ТОВ «Альта Плюс», ТОВ «Джи Еф Сі Бейкері Продакшн» і ТОВ «ТК Добра Хата», які поєднують розвинену онлайн-присутність, використання маркетплейсів, активність у соціальних мережах та застосування аналітичних інструментів. Саме ці підприємства демонструють найвищу готовність до участі в партнерських платформах і мережевих моделях співпраці. Натомість ПрАТ «Відрадненське», ТОВ «Укр Міт Груп» і ТОВ «Фірма Стелсі» характеризуються мінімальною цифровою інтеграцією, обмеженою онлайн при-

сутністю та відсутністю системної аналітики. Такий рівень цифрового розвитку фактично утримує їх у межах традиційних офлайн-моделей і звужує можливості включення до бізнес екосистем, участі в кластерних ініціативах та доступу до нових каналів збуту. Отримані результати підтверджують, що цифрова зрілість є системоутворюючим чинником екосистемної взаємодії. Високий рівень цифрового розвитку забезпечує підприємствам позиції активних учасників мережевих структур, тоді як цифрові розриви формують периферійність і поглиблюють структурні дисбаланси в галузі. Це стримує формування цілісного екосистемного середовища на регіональному рівні. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності адресних управлінських і інституційних рішень, спрямованих на підвищення цифрової спроможності малих і середніх підприємств. Розширення доступу до цифрових інструментів, фінансування та партнерських платформ є ключовою умовою їх повноцінної інтеграції в екосистемні формати та підвищення стійкості в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Горбань С., Біленко О. Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4.
2. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. URL: <https://e.surl.li/znyxht> (дата звернення: 16.02.2026).
3. Sitnicki M.W., Kurinskyi D., Pimenowa O., Wasilewski M., Wasilewska N. Strategic Formation of Agricultural Market Clusters in Ukraine: Emerging as a Global Player. *Sustainability*. 2024. Vol. 16.
4. Ukrainian Cluster Ecosystem Analysis. URL: <https://e.surl.li/hmfiuv> (дата звернення: 16.02.2026).
5. Ukraine digital development country profile (version 3.0). URL: <https://e.surl.li/nrfcxz> (дата звернення: 16.02.2026).
6. Підтримка та розвиток кластерів – у числі основних інструментів Концепції розвитку МСП Запорізької області. URL: <https://e.surl.li/qdyfly> (дата звернення: 16.02.2026).
7. Олійник О. Філософія реінжинірингу бізнес-процесів у харчовій галузі: технологічні аспекти та механізми цифрової трансформації. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (5). С. 74-84.
8. Індустріяне Запоріжжя- найменш цифровізована область України: рейтинг регіонів. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/10/13/705446/> (дата звернення: 16.02.2026).
9. Горошкова Л. А., Хлобистов Є. В. Соціально-економічний потенціал розвитку об'єднаних територіальних громад (на прикладі Запорізької області). *Український географічний журнал*. 2019. № 4. С. 18-27
10. Івченко В., Зірзак О., Солошонок А., Полонська О. Харчова промисловість України у сучасних умовах: ключові аспекти. *Food Industry Economics*. 2025. №17 (1). С. 3-12.
11. Офіційний сайт ТОВ «ТК Добра Хата». URL: <https://dobrahata.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
12. Офіційний сайт компанії OLIS. URL: <https://olis.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
13. Офіційний сайт ТОВ «Урожай». URL: <https://www.urozhay.zp.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
14. Офіційний сайт Вільнянського молокозаводу. URL: <https://vilnianka.com.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
15. Офіційний сайт ПрАТ «Відрадненське». URL: <https://otradnoe.pat.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
16. Офіційний сайт Компанії Стінгрей (Veladis). URL: <https://veladis.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).

17. Офіційний сайт ТОВ «Укр Міт Груп» (Козацька Ферма). URL: <https://kozatskaferma.com/> (дата звернення: 16.02.2026).
18. Офіційний сайт ТОВ «Фірма Стелсі». URL: <http://stelsi.org.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
19. Офіційний сайт GFS Bakeri. URL: <https://gfs.com.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
20. Офіційний сайт ТОВ «Альта Плюс» (ISLA). URL: <https://isla.ua/> (дата звернення: 16.02.2026).
21. Офіційний сайт ТОВ «Пальміра Трейд». URL: <https://palmira.com.ua/> (дата звернення: 16.02.2026)

REFERENCES:

1. Horban, S., & Bilenko, O. (2025). *Biznes-ekosystemy v Ukrayini: stan ta perspektyvy rozvytku* [Business ecosystems in Ukraine: state and prospects of development]. *Sotsialnyy rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy – Social Development: Economic and Legal Problems*, vol. 4. (in Ukrainian).
2. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. Organisation for Economic Co-operation and Development. Available at: <https://e.surl.li/znyxht> (accessed February 16, 2026).
3. Sitnicki, M.W., Kurinskyi, D., Pimenowa, O., Wasilewski, M., & Wasilewska, N. (2024). *Strategic Formation of Agricultural Market Clusters in Ukraine: Emerging as a Global Player*. *Sustainability*, vol. 16.
4. Accelerate GDT Project & Ukrainian Cluster Alliance. (2025). *Ukrainian Cluster Ecosystem Analysis*. Interreg Europe. Available at: <https://e.surl.li/hmfiuv> (accessed February 16, 2026).
5. International Telecommunication Union. (2025). *Ukraine digital development country profile (version 3.0)*. ITU. Available at: <https://e.surl.li/nrfcxz> (accessed February 16, 2026).
6. Zaporizkyi klaster IAM. (2024). *Pidtrymka ta rozvytok klasteriv – u chysli osnovnykh instrumentiv Kontseptsiyi rozvytku MSP Zaporizkoyi oblasti* [Support and development of clusters are among the main instruments of the Concept of SME Development of Zaporizhzhia region]. *Novyny klasteru*. Available at: <https://e.surl.li/qdyfly> (accessed February 16, 2026).
7. Oliinyk, O. (2025). *Filosofiya reinzhynirynhu biznes-protseviv u kharchoviy haluzi: tekhnolohichni aspekty ta mekhanizmy tsyfrovoyi transformatsiyi* [Philosophy of business process reengineering in the food industry: technological aspects and mechanisms of digital transformation]. *Rozvytok mista – City Development*, vol. 1 (05), pp. 74-84. (in Ukrainian).
8. Ilchenko, L. (2023). *Industriine Zaporizhzhia – naimensh tsyfrovizovana oblast Ukrainy: reitynh rehioniv* [Industrial Zaporizhzhia is the least digitized region of Ukraine: rating of regions]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://e.surl.li/shjraf> (accessed February 16, 2026).
9. Horoshkova, L. A., & Khlobystov, Ye. V. (2019). *Sotsialno-ekonomichni potentsial rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad (na prykladi Zaporizkoi oblasti)* [Socio-economic potential of the development of united territorial communities (on the example of the Zaporizhzhia region)]. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*, vol. 4, pp. 18-27 (in Ukrainian).
10. Ivchenko, V., Zirnzak, O., Soloshonok, A., & Polonska, O. (2025). *Kharchova promyslovisht Ukrayiny u suchasnykh umovakh: klyuchovi aspekty* [Food industry of Ukraine in modern conditions: key aspects]. *Food Industry Economics*, vol. 17(1), pp. 3-12. (in Ukrainian)
11. Ofitsiyniy sait TOV «TK Dobra Khata» [Official website of LLC «TK Dobra Khata»]. Available at: <https://dobrakhata.ua/> (accessed February 16, 2026).
12. Ofitsiyniy sait kompaniyi OLIS [Official website of OLIS]. Available at: <https://olis.ua/> (accessed February 16, 2026).
13. Ofitsiyniy sait TOV «Urozhay» [Official website of LLC «Urozhay»]. Available at: <https://www.urozhay.zp.ua/> (accessed February 16, 2026).
14. Ofitsiyniy sait Vilnianskoho molokozavodu [Official website of Vilnianka Dairy]. Available at: <https://vilnianka.com.ua/> (accessed February 16, 2026).
15. Ofitsiyniy sait PrAT «Vidradnenske» [Official website of PrJSC «Vidradnenske»]. Available at: <https://otradnoe.pat.ua/> (accessed February 16, 2026).
16. Ofitsiyniy sait Kompaniyi Stingray (Veladis) [Official website of Stingray Company (Veladis)]. Available at: <https://veladis.ua/> (accessed February 16, 2026).
17. Ofitsiyniy sait TOV «Ukr Meat Group» (Kozatska Ferma) [Official website of Ukr Meat Group LLC (Kozatska Ferma)]. Available at: <https://kozatskaferma.com/> (accessed February 16, 2026).
18. Ofitsiyniy sait TOV «Firma Stelsi» [Official website of Firma Stelsi LLC]. Available at: <http://stelsi.org.ua/> (accessed February 16, 2026).
19. Ofitsiyniy sait GFS Bakery [Official website of GFS Bakeri]. Available at: <https://gfs.com.ua/> (accessed February 16, 2026).

20. Ofitsiyni sait TOV «Alta Plus» (ISLA) [Official website of Alta Plus LLC (ISLA)]. Available at: <https://isla.ua/> (accessed February 16, 2026).
21. Ofitsiyni sait TOV «Palmira Trade» [Official website of Palmira Trade LLC]. Available at: <https://palmira.com.ua/> (accessed February 16, 2026).

Дата надходження статті: 16.02.2026

Дата прийняття статті: 03.03.2026

Дата публікації статті: 24.03.2026