

## ЗМІНИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПОСТАЧАННЯ ТА ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Назар ГЛИНСЬКИЙ<sup>1</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
25.12.2025	Економіка	339.138
DOI: <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo_18083984">https://doi.org/10.5281/zenodo_18083984</a>		

**Анотація.** Повномасштабна російська військова агресія зумовила суттєві трансформації у функціонуванні промислових підприємств, передусім у сфері постачальницько-збутової діяльності. Руйнування логістичної інфраструктури, блокування морських портів, втрата частини сировинної бази та традиційних ринків збуту, зниження платоспроможного попиту й зростання невизначеності істотно ускладнили забезпечення безперервності виробничих процесів. Водночас глобалізаційні процеси, попри кризові явища, залишаються важливим чинником формування нових можливостей для адаптації вітчизняних підприємств.

Дослідження ґрунтується на порівняльному аналізі статистичних показників за 2021-2023 роки, аналітичних матеріалів і сучасних наукових публікацій. У результаті встановлено, що підприємства харчової промисловості змушені були переорієнтувати логістичні маршрути, диверсифікувати джерела постачання, посилити роль внутрішнього ринку та впроваджувати більш гнучкі й стійкі моделі збуту. Отримані висновки можуть бути використані при формуванні стратегії повоєнного відновлення та інтеграції України у глобальні ланцюги створення вартості.

**Ключові слова:** збут, ланцюги поставок, маркетинг в умовах війни, міжнародна інтеграція, реструктуризація.

### CHANGES IN THE ORGANISATION OF SUPPLY AND DISTRIBUTION OF UKRAINIAN FOOD INDUSTRY ENTERPRISES UNDER WARTIME CONDITIONS

**Annotation.** The full-scale military invasion of Ukraine in February 2022 caused profound disruptions in the functioning of industrial enterprises, particularly in supply and distribution systems. The destruction of logistics infrastructure, blockade of seaports, loss of control over certain territories, population displacement, and rising uncertainty significantly affected the ability of enterprises to ensure stable access to raw materials and to maintain traditional sales channels. At the same time, globalization processes, despite their transformation under crisis conditions, continue to shape the operating environment of Ukrainian businesses, creating both new barriers and new opportunities.

The purpose of this article is to identify key changes in the supply and distribution policy of Ukrainian food industry enterprises before and after the onset of the full-scale war, as well as to substantiate adaptive directions of this policy under wartime conditions and in the context of

---

<sup>1</sup> Назар ГЛИНСЬКИЙ, д.е.н. доцент, зав. каф. маркетингу і логістики, НУ «Львівська політехніка», ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4143-1387>.

globalization. The study is based on a comparative analysis of statistical indicators for 2021–2023, analytical reports, and recent Ukrainian academic research.

The results demonstrate that in 2022 the food industry experienced a significant decline in production volumes, employment, and investment activity; however, already in 2023, the sector showed notable signs of recovery. Enterprises adapted by diversifying supply sources, geographically reorienting logistics routes, forming reserve stocks of critical inputs, and actively searching for alternative domestic and foreign markets. The war accelerated the shift from export-oriented models based on maritime logistics toward land-based corridors and strengthened the role of the internal market. At the same time, global support, international cooperation, and integration into alternative supply chains played a crucial role in maintaining export capacity.

The study concludes that the wartime environment has transformed traditional market-oriented approaches into flexible, resilience-focused supply and distribution strategies. These changes should be considered as a foundation for post-war recovery and further integration of Ukrainian industry into global value chains.

**Keywords:** distribution, supply chain, marketing at war, worldwide integration, restructuration.

## Вступ

*Постановка проблеми.* Повномасштабна російська агресія лютого 2022 року спричинила глибоку кризу в діяльності промислових підприємств, особливо у сфері постачання сировини та збуту продукції. Военні дії призвели до руйнування логістичної інфраструктури – пошкоджено транспортні шляхи, мости, залізниці, порти та склади, що ускладнило доставку сировини на підприємства і перевезення готової продукції споживачам. Втрата контролю над окремими територіями на сході та півдні країни порушила внутрішні ланцюги постачання, а блокування морських портів фактично відрізало традиційні канали експорту для експортоорієнтованих галузей (агропромисловість, металургія тощо). Крім того, постійні обстріли цивільної і виробничої інфраструктури спричинили зупинку або зниження обсягів виробництва на багатьох підприємствах через загрозу життю працівників та перебої в енергопостачанні. У результаті, у перші місяці війни понад 40% українських підприємств були вимушені призупинити діяльність, що призвело до масових втрат робочих місць та джерел доходів [1]. За оцінками, через вторгнення Україна втратила 5-7 мільйонів робочих місць, а ВВП у 2022 році скоротився приблизно на 30% [2]. Промислове виробництво, у 2022 році впало не менш ніж на 30–40%, що створює ризики повоєнної деіндустріалізації країни [2]. Таким чином, війна поставила під загрозу функціонування каналів постачання та збуту вітчизняних підприємств.

Одночасно чинник глобалізації, хоча й у зміненому форматі, із врахуванням зламу пандемії продовжує впливати на економічні умови, в тому числі в Україні. Так, до війни вітчизняна промисловість була глибоко інтегрована у світові ринки: країна забезпечувала значну частку світового експорту сировини та продовольства. Розробка ефективної політики постачання та збуту в таких умовах визнавалася ключовим фактором успіху підприємств на висококонкурентному глобальному ринку. Проте повномасштабна агресія спричинила для України вагомий бар'єр у цій сфері: традиційні експортні маршрути через порти Чорного моря були заблоковані, а усталені ланцюги поставок – розірвані. Це змусило компанії й державу шукати альтернативні логістичні рішення та нові ринки збуту. Європейські країни, Туреччина та інші партнери стали критично важливими в новій схемі постачань, пропонуючи альтернативні коридори для українського експорту залізницею та/або автотранспортом. Таким чином, проблемою є необхідність адаптації постачальницько-збутової як збутової політики українських промислових підприємств до надзвичайних умов воєнного часу, так і пошуку нових

каналів постачання, а також врахування нових викликів і можливостей глобалізованого середовища.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання організації діяльності підприємств як частини глобальних ланцюгів поставок в різних умовах досліджувалися багатьма науковцями. До 2022 року значна частина праць була зосереджена на вдосконаленні збутової політики в ринковій економіці та підвищенні її ефективності в умовах глобалізації. Збутова політика підприємства розглядалася як стратегічний чинник комерційного успіху та конкурентоспроможності, що включає оптимальний вибір каналів розподілу, логістику, дистрибуцію і методи роботи з споживачами. Зокрема, Баула О.В. та Сачук А.В. акцентували увагу на особливостях розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств в сучасних глобалізаційних умовах господарювання [3]. Досліджувалися також окремі аспекти збутової діяльності промислових підприємств: так, Завербний А.С. розглянув збутову діяльність через призму комунікаційної політики підприємства, підкресливши її роль у формуванні попиту та взаємодії з ринком [4].

Разом із тим, поява нових загроз і викликів, пов'язаних із війною, обумовила потребу в актуальних дослідженнях впливу воєнних чинників на процеси у сфері збуту і постачання. Через окупацію частини територій і руйнування інфраструктури можливості для повноцінних статистичних досліджень суттєво обмежені. Однак окремі науковці вже окреслили ці проблеми у своїх працях. Зокрема, Шостак Л.В. та ін. проаналізували стан і тенденції розвитку ринку харчової промисловості України у воєнний період, виявивши як негативні, так і позитивні фактори впливу війни на галузь [1]. Автори зазначають, що військові дії спричинили різке падіння виробництва в харчовій промисловості у 2022 р., але галузь продемонструвала адаптивність і часткове відновлення діяльності вже у 2023 р. В іншому дослідженні Завербним А.С. та Рак В.М. розглянуто особливості управління ризиками постачальницької діяльності підприємств в умовах війни та поствоєнного періоду [5], наголошено на необхідності диверсифікації постачань і створенні запасів як інструментів підвищення стійкості. Шевченко А.В. визначила пріоритетні напрями промислової політики України в умовах війни, серед яких – підтримка функціонування виробничо-збутових ланцюгів у стратегічних галузях та стимулювання глибшої переробки сировини всередині країни [6]. Також Блиновим В. та Черепом О. приділено увагу логістичним аспектам: проаналізовано проблеми транспорту і перевезень під час війни: відзначено, що вітчизняний бізнес зіткнувся з блокуванням морської та авіаційної логістики, втратою транспорту, вимушеною релокацією, але продовжує шукати шляхи доставки критичних вантажів [7].

Отже, хоча й було напрацьовано значний теоретико-практичний доробок щодо збутової політики та рішень у сфері постачання, в умовах сьогодення формується нові, актуальні дослідження, присвячені роботі господарюючих суб'єктів в екстремальних умовах воєнного стану. Водночас недостатньо вивченими лишаються питання порівняння довоєнних і воєнних підходів до постачання і збуту, пошук нових каналів постачання та реалізації продукції в умовах невизначеності. Саме цим питанням присвячена стаття, яка зосереджується на досвіді харчової промисловості України у довоєнний період та після 24 лютого 2022 року.

*Завдання статті.* Метою статті є визначення змін у маркетинговій політиці українських підприємств харчової промисловості під впливом повномасштабного воєнного вторгнення 2022 року та чинників глобалізації, а також обґрунтування напрямів адаптації цієї політики до нових умов.

## Результати

Війна 2022 року відчутно позначилася на обсягах виробництва, інвестиційній активності та структурі підприємств харчової промисловості. Для оцінки масштабів

впливу варто порівняти ключові статистичні показники «до» і «після» початку вторгнення (Табл. 1).

Таблиця 1

Основні показники харчової промисловості України за період 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023
Індекс промислового виробництва промисловості	-5,4%	-21,6%	+15,6%
Кількість діючих підприємств галузі	6351	4808 (-24,3%)	5542 (+15,3%)
Середньооблікова чисельність працівників	319 877	276 237 (-13,6%)	267 058 (-3,3%)
Капітальні інвестиції в галузь, млн грн	28 107,0	17 493,7 (-37,8%)	33 428,0 (+91,1%)

Джерело: складено автором за даними [2, 8]

Як видно з таблиці, до початку війни в харчовій промисловості спостерігалось помірне зниження випуску продукції (-5,4% у 2021 р.), натомість у 2022 році відбулося різке падіння обсягів виробництва на 21,6%. Це менший спад, ніж по промисловості загалом (де виробництво скоротилося на близько 40% у 2022 р., що свідчить про передбачувано більшу стійкість продовольчої галузі перед шоками війни. Вже у 2023 році галузь продемонструвала ознаки відновлення – індекс виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів зріс на 15,6% відносно попереднього року, значно випереджаючи відновлення промисловості в цілому (+6,8%).

Кількість активних підприємств у галузі у 2022 р. різко зменшилася (на чверть менше порівняно з довоєнним 2021 р.), що відображає як фізичне знищення або зупинку частини виробництв у зоні бойових дій, так і вимушену релокацію бізнесу. В 2023 р. спостерігалось повернення до зростання кількості працюючих заводів, частина яких відновила роботу на новому місці або у вигляді новостворених підприємств. Для прикладу, державна програма релокації бізнесу сприяла переміщенню близько 800 підприємств з небезпечних регіонів у більш безпечні області на заході та в центрі України. У харчовій промисловості такі підходи були доволі успішними: багато компаній змогли перевезти обладнання, налагодити випуск основної продукції на нових майданчиках і навіть зберегти свої торгові марки. Наприклад, один із найбільших виробників солодоців релокувався з де-факто прифронтового Кременчука Черкаської області до Львова і майже повністю відновив випуск усіх брендів, хоч і з дещо вужчим асортиментом та зміненним пакуванням через обмежені можливості нового заводу. Відновлення роботи таких підприємств має не лише економічне, а й соціальне значення – повертаються робочі місця, сплачуються податки, що вкрай важливо під час війни.

Чисельність працівників у харчовій промисловості також скоротилася: у 2022 р. на 13,6% менше зайнятих, ніж роком раніше. Це пояснюється як міграцією населення (велика кількість кваліфікованих працівників виїхала за кордон у перші місяці війни) [1], так і вимушеним простоем підприємств. У 2023 р. спад зайнятості уповільнився до 3,3%, що свідчить про часткове повернення працівників і відновлення виробництв, але галузь все ще відчуває дефіцит кадрів. Деякі компанії повідомляють про нестачу робочої сили та потребу в програмах повернення та залучення персоналу в Україну [1].

Інвестиційна активність у 2022 році – обсяг капітальних інвестицій у харчову промисловість скоротився майже на 38% порівняно з 2021 р. Бойові дії, невизначеність та ризики відлякали як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів; багато проектів модернізації були заморожені. Проте у 2023 році завдяки державним стимулам і певній стабілізації ситуації інвестиції різко зросли (на 91% до попереднього року) і навіть перевищили довоєнний рівень. Основний обсяг вкладень спрямовано у придбання нового обладнання та техніки (близько 71% усіх інвестицій 2023 р.), що може бути

пов'язано з потребою оновити втрачені потужності та підвищити ефективність виробництва в нових умовах [2]. Таким чином, галузь демонструє ознаки адаптації, інвестуючи у відбудову та модернізацію, незважаючи на триваючу невизначеність.

Як показують результати аналізу, в умовах війни значно ускладнилося забезпечення безперервного постачання сировини і матеріалів для промислових підприємств. Харчова промисловість суттєво залежить від сировинної бази аграрного сектору, а бойові дії вплинули як на виробництво сировини (скорочення посівних площ, окупація окремих територій, мінування полів), так і на логістику її доставки на переробні підприємства. Руйнування транспортної інфраструктури та небезпека на дорогах призвели до перебоїв у постачанні сировини з окремих регіонів. Наприклад, підприємства, що раніше отримували молоко чи зерно із південних та східних областей, у 2022 р. були змушені терміново переключатися на постачальників із західних областей або шукати імпорتنі поставки, що збільшувало витрати. Втрати потужностей у промисловому тваринництві та рослинництві на окупованих територіях також призвели до скорочення внутрішньої пропозиції деяких видів сировини.

Слід також відмітити, що відбулися істотні зміни у структурі ланцюгів постачань. Передусім мова йде про їхню диверсифікацію та географічну переорієнтацію. Господарючі суб'єкти почали активніше диверсифікувати базу постачальників, щоб зменшити залежність від одного джерела. Якщо до війни багато виробництв користувалися налагодженими каналами постачання (в т.ч. з країн пострадянського простору), то після розриву торговельних зв'язків з північними сусідами довелося налагоджувати нові імпорتنі поставки через ЄС, Туреччину, Китай тощо. Наприклад, у 2022 р. українські переробники продовольства зіткнулися з дефіцитом деяких інгредієнтів та пакувальних матеріалів, які раніше імпортувалися з РФ; ці товари оперативним чином заміщувалися імпортом з Європи або локальним виробництвом за підтримки держави. Важливим стало створення резервних запасів критичної сировини та матеріалів на підприємствах – багато компаній почали формувати страхові запаси зерна, цукру, олії, тари тощо, щоб забезпечити безперервність виробництва у разі перебоїв з постачаннями. Як зазначають дослідники, ефективне управління ризиками постачання в умовах війни включає саме такі заходи – диверсифікацію постачальників, використання альтернативних маршрутів і створення запасів.

Суттєво зросли логістичні витрати та час доставки сировини. Через пошкодження доріг і мостів транспортні маршрути стали довшими; частину вантажопотоків довелося переорієнтувати з автомобільного транспорту на залізницю, або навпаки, залежно від безпечності шляхів. У прифронтових районах доставка сировини здійснюється з великим ризиком та затримками. Крім того, дефіцит пального навесні 2022 р. (внаслідок атак на нафтобази і припинення імпорту з Білорусі) тимчасово паралізував логістику, доки не було налагоджено імпорт пального з ЄС. Всі ці фактори підвищили собівартість сировини для переробників, змусивши переглядати постачальницьку політику з урахуванням нових витрат.

Якщо до війни збутова політика багатьох українських промислових підприємств (особливо в харчовій галузі) була орієнтована як на внутрішній ринок, так і на експорт, то з початком бойових дій структура збуту різко змінилася. З одного боку, внутрішній споживчий попит скоротився через падіння платоспроможності населення і вимушену міграцію мільйонів українців за кордон. З іншого боку, експортні можливості також були обмежені блокадою портів та ускладненням міжнародної логістики. У перші місяці війни велика частина виготовленої продукції не могла бути доставлена ні на зовнішні ринки, ні навіть у інші регіони всередині країни. Постало завдання пошуку нових шляхів збуту в умовах логістичного колапсу.

Для відновлення експорту продовольства було реалізовано декілька підходів. По-перше, Україна за підтримки міжнародних партнерів відкрила альтернативні сухопутні

коридори для вивезення аграрної та харчової продукції – так звані «шляхи солідарності» через Польщу, Румунію, Угорщину, Словаччину. Хоча пропускна спроможність залізничних та автомобільних шляхів значно нижча за морські порти, ці канали стали критично важливими. В результаті вдалося налагодити перевезення зерна та олії в європейські порти та далі на світові ринки. Україна фактично перетворилася на стратегічний логістичний хаб для постачання продовольства в Європу – розвиваються прикордонні перевалочні пункти, будується нова інфраструктура на західному кордоні [9]. По-друге, влітку 2022 р. за посередництва ООН було частково розблоковано чорноморські порти для вивезення зерна (ініціатива «зерновий коридор»). Це тимчасово дозволило експортувати мільйони тонн агропродукції морем, знизивши напругу на внутрішніх складах. Однак періодичні зриви та обстріли цього коридору з боку РФ створювали постійні ризики. Після повного блокування портів у 2023 р. Україна зосередилася знову на сухопутних маршрутах і нарощуванні перевалки через дунайські порти (Ізмаїл, Рені). Не зважаючи на всі труднощі, українські виробники продовжили знаходити можливості для збуту продукції: навіть при труднощах з експортом, попит на продукти харчування залишався стабільним, і виробники активно переорієнтовувалися на внутрішній ринок та шукали нові експортні ніші.

На внутрішньому ринку підходи до дистрибуції також зазнали вимушених змін. Через значне переміщення населення всередині країни (евакуація з небезпечних регіонів на захід) зросло споживання у відносно безпечних областях, тоді як у прифронтових регіонах попит впав. Відповідно, виробники оптимізували дистрибуцію: збутові мережі переналаштовувалися на забезпечення центральних та західних областей, відкривалися нові склади ближче до споживача. В роздрібній торгівлі були перебої в перші тижні війни, проте великі торговельні мережі та логістичні оператори швидко адаптувалися – прокладали альтернативні маршрути постачання товарів в магазини, створювали запаси товарів першої необхідності [7]. Наприклад, продовольчі ритейлери об'єднували зусилля з логістичними компаніями для організації конвоїв постачання до прифронтових міст, а також налагодили гнучке управління запасами в умовах плаваючого попиту.

Важливо, що харчова промисловість України змогла *задовольнити внутрішню потребу* в основних продуктах харчування, незважаючи на воєнні дії. Коли на початку війни країну залишили численні імпортери продовольства, українські виробники оперативно наростили випуск і повністю закрили внутрішній попит. Це стало можливим завдяки наявним резервам потужностей, державній підтримці критичних виробництв та аграрному потенціалу. Молочна галузь, м'ясопереробка, борошномельна промисловість – всі вони адаптувалися до збуту в умовах зменшення імпорту. За оцінками профільних асоціацій, 62% підприємств харчової промисловості нині працюють виключно на внутрішній ринок, 18% експортують понад 70% продукції, а близько 6% орієнтовані повністю на експорт [10]. Тобто більшість компаній сфокусувалася на задоволенні потреб внутрішніх споживачів, що є логічним з огляду на складнощі з експортом і зменшення ємності внутрішнього ринку (через скорочення населення та доходів). Водночас високоекспортно орієнтовані підприємства (близько чверті галузі) вимушені шукати нові шляхи доставки продукції за кордон і освоювати нові ринки збуту. Приміром, виробники курятини, що до війни експортували значну частку продукції, після тимчасового спаду змогли повернути обсяги експорту майже до довоєнних рівнів, перенаправивши поставки до країн Близького Сходу та Африки замість втрачених ринків країн пострадянського простору. Експорт олії соняшникової, що сильно залежав від портів, у 2023 році перевищив рівень 2021 р. завдяки розвитку дунайського маршруту та збільшенню переробки всередині країни. Водночас деякі категорії продуктів, навпаки, майже повністю переорієнтувалися на внутрішній ринок (наприклад, хлібобулочні вироби), оскільки логістика їх експорту є не вигідною.

Щодо впливу глобалізаційних процесів, то він проявився під час війни неоднозначно. З одного боку, порушення глобальних ланцюгів постачання через війну в Україні мали відчутний ефект на світових ринках. Світова спільнота отримала урок щодо вразливості міжнародних ланцюгів поставок: блокування чорноморських портів і випадіння України як ключового постачальника зерна та металів призвело до зростання світових цін і дефіцитів у низці країн. Це стимулювало перегляд глобальних логістичних стратегій: багато компаній диверсифікують маршрути, створюють страхові запаси, впроваджують новітні технології (автоматизація складів, моніторинг шляхом дронів, блокчейн для відстеження поставок) аби підвищити стійкість своїх ланцюгів. З іншого боку, для самої України глобальна підтримка стала критично важливою у відновленні збуту і постачання. ЄС скасував імпорتنі мита на українські товари в 2022-2023 рр., що відкрило додаткові можливості для експортерів (попри окремі обмеження на агроімпорт у сусідні країни).

Західні партнери інвестували в розвиток прикордонної інфраструктури, збільшення пропускної спроможності залізниці та портів на Дунаї. За оцінками Міністерства інфраструктури, завдяки міжнародній допомозі Україні вдалося створити альтернативні маршрути, якими у 2023 р. експортувалось близько 60 млн тонн агропродукції сушею та через дунайські порти [11]. Продовольча та аграрна продукція залишаються стратегічно важливими товарами на глобальному ринку, і навіть в умовах війни український експорт продовольства продовжує відігравати значну роль у забезпеченні світової продовольчої безпеки. Це стимулює подальшу інтеграцію України у світові торговельні мережі: формуються нові партнерства, Україна бере участь у глобальних ініціативах з продовольчої безпеки, розширює географію експорту до країн Близького Сходу, Африки, Азії.

Міжнародні фінансові організації та уряди інших держав також підтримують український бізнес у забезпеченні критичних поставок. Зокрема, створюються спеціальні логістичні хаби за кордоном для накопичення і швидкого доправлення товарів в Україну (передусім, військового призначення). Такі кроки зменшують стратегічні ризики перебоїв у постачанні. Гранти і програми допомоги для українських виробників дозволяють закупити сировину наперед, профінансувати обігові кошти, необхідні для налагодження нових ланцюгів збуту.

Окремо варто відзначити, що війна прискорила цифровізацію та інновації, зокрема – у сферах дистрибуції та постачання. Українські підприємства та логістичні оператори були змушені впроваджувати цифрові інструменти управління ланцюгами поставок, системи відстеження переміщення товарів в реальному часі, автоматизовані склади тощо, щоб компенсувати труднощі «фізичної» логістики. Зокрема, вже у 2023 році впроваджено кілька пілотних проектів із доставки товарів дронами до прифронтових районів, де традиційний транспорт не є безпечним. Великі торговельні мережі активніше використовують інтернет-торгівлю і доставку, щоб довести товари до кінцевого споживача навіть за умов комендантської години чи зруйнованої інфраструктури.

Ці тенденції відповідають світовим: за даними консалтингової фірми McKinsey, близько 46% міжнародних компаній під час української війни почали використовувати дрони для доставки у важкодоступні райони [9]. Отже, глобальний бізнес адаптується, і українські компанії теж опановують сучасні логістичні технології, що підвищує їх конкурентоспроможність.

Досвід двох років повномасштабної війни висвітлив необхідність принципових змін у підходах до збутової стратегії підприємств. По-перше, наголос змістився з максимізації прибутку до забезпечення безперервності діяльності. Підприємства готові працювати з нижчою маржинальністю, освоювати ближчі ринки збуту чи скорочувати логістичне плече, аби тільки гарантовано реалізувати продукцію і втриматися на плаву.

По-друге, гнучкість каналів збуту стала визначальним фактором. Ті компанії, які мали багатоканальну систему продажів (розвинену мережу дистриб'юторів, прямі поставки в роздріб, експортні контракти з різними країнами), пережили шок краще, ніж ті, що залежали від одного ринку чи контрагента. Наприклад, великі виробники молочної продукції, втративши частину експорту в Центральну Азію, швидко переорієнтували обсяги на ЄС та внутрішній ринок, тоді як малі локальні виробництва без альтернативних каналів збуту зазнали стагнації. Це підтверджує важливість розбудови диверсифікованої збутової мережі ще в довоєнний час.

По-третє, війна загострила питання державної політики. Виявилось, що без активної ролі держави підтримати експорт і внутрішній ринок під час кризи вкрай важко. Центральній владі довелося запроваджувати нові інструменти – від дотацій на логістику експортерів (компенсація частини затрат на транспортування продукції залізницею до портів ЄС) до створення державних інтервенційних фондів для викупу надлишків продовольства з метою недопущення перевиробництва. На рівні стратегічних рішень вже обґрунтовано необхідність виділення і підтримки критично важливих галузей (харчової, оборонної тощо) та формування для них стабільних виробничо-збутових ланцюгів. Зокрема, серед пріоритетів післявоєнної політики розглядається стимулювання глибокої переробки сільгоспсировини всередині країни замість експорту сировини – тобто, щоб українські підприємства збували на зовнішні ринки продукцію з високою доданою вартістю (харчові продукти, а не просто зерно) [9]. Це вимагатиме оновлення збутових стратегій: виходу на нові ринки збуту готової продукції, створення українських експортних брендів, участі у глобальних ланцюгах постачання як постачальників компонентів, а не тільки сировини.

### **Висновки**

Повномасштабна війна 2022 року кардинально вплинула на підходи вітчизняних виробників у сфері збуту та постачання. На прикладі харчової промисловості було продемонстровано, що війна призвела до значних деструктивних змін: руйнування логістичної інфраструктури, втрата частини сировинної бази та ринків збуту, різке падіння обсягів виробництва у 2022 році та скорочення кількості діючих підприємств. Водночас галузь виявила певну стійкість – у 2023 році відбулося суттєве відновлення виробництва, частина підприємств релокувалася і відновила роботу, були знайдені альтернативні канали постачання і збуту. Аналіз впливу повномасштабної агресії засвідчив, що довоєнна модель ринкової діяльності, орієнтована на стабільні глобальні ланцюги постачань та усталені ринки, в умовах війни трансформувалася в модель гнучкого реагування: підприємства диверсифікують постачальників, фокусуються на ближніх ринках, активно шукають нові ніші за кордоном і впроваджують інновації для збереження ефективності.

Серед ключових змін у цьому сенсі слід відзначити переорієнтацію збуту на внутрішній ринок для більшості підприємств з одночасним пошуком нових експортних можливостей, розвиток альтернативної логістики, підвищення уваги до управління ризиками постачання, активну підтримку державою на міжнародному рівні ринкової діяльності вітчизняних підприємств.

Узагальнюючи, варто вказати на те, що ринкові підходи вітчизняних виробників еволюціонують під тиском безпрецедентних викликів. Війна стала «тестом на міцність» для всіх ланок ланцюга постачання і збуту, виявивши слабкі місця і водночас стимулювавши швидкі адаптаційні зміни. Попри величезні втрати, українська промисловість, і зокрема харчова галузь, зуміли запобігти колапсу: внутрішній ринок забезпечено основними продуктами, експорт частково відновлено альтернативними шляхами.

Досвід, набутий у ці роки, має бути використаний для побудови більш стійких, гнучких і ефективних ланцюгів поставок, здатних витримувати як локальні кризові ситуації, так і турбулентність глобальної економіки. Це стане запорукою успішного відновлення промислового потенціалу України та його подальшого розвитку в умовах глибшої інтеграції у світове господарство.

### Список використаних джерел

1. Шостак Л. В., Бегун С. І., Ульяницький А. О. Аналіз ринку харчової промисловості у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. С. 631-639. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-96>
2. УкрНДІ продуктивності агропромислового комплексу. *Харчова промисловість України: аспекти воєнного часу: аналітична доповідь*. Київ, 2025. 57 с. URL: <https://uapp.in.ua/wp-content/uploads/2025/04/maket-vidannja-t-5.1.-8-sichnja25-druk.pdf> (дата звернення: 29.11.2025)
3. Брецько, Ю. (2025). Формування стратегічного інструментарію забезпечення розвивання зовнішньоекономічної діяльності автомобільних дистриб'юторів. *Економіка та суспільство*, (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-17>
4. Завербний А. С. Збутова діяльність як складова частина комунікаційної політики промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 318-321. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2018-n4-260.pdf> (дата звернення: 29.11.2025)
5. Завербний А. С., Рак В. М. Особливості управління ризиками постачальницької діяльності за умов війни та у поствоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 74. С. 35-40. <https://doi.org/10.32782/infrastruct74-7>
6. Шевченко А. В. Напрями та завдання промислової політики України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 3. С. 128-133. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-128-133>
7. Блинов В., Череп О. Логістика під час війни та проблеми, з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С. 215-221. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-28>
8. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.11.2025).
9. Шевченко Ю. Україна та глобальні ланцюги постачання: як війна змінила світову логістику. *Перший бізнесовий*. 2025. URL: <https://fbc.biz.ua/news/statti/ukrayina-ta-globalni-lantsyugi-postachannya-yak-vijna-zminila-svitovu-logistiku/> (дата звернення: 29.11.2025).
10. Громова В. Українців стає менше, а Європа закриває експортне вікно. *Latifundist.com*. 2024. URL: <https://surl.lu/dlxokt> (дата звернення: 29.11.2025).
11. Business Re:Start 2026: розвиток, підсумки і майбутні рішення. Платформа МСБ. 26.12.2025. URL: <https://platforma-msb.org/business-re-start-2026-rozvytok-pidsumky-i-majbutni-rishennya-26-12-2025-chernigiv/> (дата звернення: 29.11.2025)