

## РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ FMCG-СЕКТОРУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

**ПЕТРЕНКО Людмила Анатоліївна**, <https://orcid.org/0000-0001-7851-9644>

д. е. н., професор, Київський національний економічний університет імені  
Вадима Гетьмана, Київ, Україна, [liudmyla.petrenko.3@kneu.ua](mailto:liudmyla.petrenko.3@kneu.ua)  
старший дослідник, Інститут інновацій та конкуренції імені Макса Планка,  
Мюнхен, Німеччина.

**КАПЦА Сергій Юрійович**, <https://orcid.org/0009-0002-4855-7054>

магістр з економіки, менеджер з маркетингу, Mary Kay, Київ, Україна

**Тип статті:**

дослідницька стаття

**Надійшло:**

14.03.2026

**Прийнято:**

29.04.2026

**Опубліковано:**

31.05.2026

**УДК:**

658.012.4:330.342.  
146:339.13(477)

**JEL Classification:**

D22, L66, L81, M21,  
R12, F51

**Засновник і**

**видавець:**

Київський національний економічний університет імені  
Вадима Гетьмана

**Анотація.** У статті представлено результати емпіричного дослідження резильєнтності українських підприємств FMCG-сектору в умовах війни. Емпіричною базою слугують панельні мікродані Orbis за 2019–2024 рр., які охоплюють три довоєнні роки, та три роки повномасштабного вторгнення; для коректного зіставлення динаміки усі грошові показники переведено у постійні ціни 2019 р. за індексом споживчих цін Національного банку. Дослідницький дизайн поєднує аналіз агрегатної та сегментної динаміки сектору в розрізі чотирьох ланок ланцюга створення вартості (виробництво, оптова та роздрібна торгівля, а також категорія «вторинна FMCG») з регіональним розрізом за п'ятьма групами областей, виокремленими за рівнем безпекового впливу війни — від тимчасово окупованих територій і фронтової зони до західних регіонів і м. Києва. У межах цих двох аналітичних ліній оцінюються виживаність когорти підприємств, індекс відновлення на рівні підприємства, динаміка чисельності працівників, рентабельності, ліквідності та платоспроможності. Аргументовано, що FMCG-сектор не зазнав фронтального колапсу, а структурно реструктуризувався: фінансовий профіль підприємств, які пережили шок, покращився внаслідок ефекту очищення, концентрація не перейшла поріг олігополізації, а просторове «перепакунання» — через релокацію, заміну та формування нових центрів виробництва — виявилось провідним механізмом адаптації вітчизняних підприємств, що принципово відрізняє їхню реакцію від поведінки мультинаціональних компаній у зарубіжних дослідженнях. Зафіксовано стійкий регіональний градієнт відновлення — від західних регіонів і столиці до зони активних бойових дій — який зберігається після трьох років війни і свідчить про закріплення нової, регіонально асиметричної рівноваги сектору. Сформульовано рекомендації щодо диференційованої державної підтримки сектору за регіонами, сегментами ланцюга створення вартості та розміром підприємства.



**Ключові слова:** стратегія; резильєнтність (стійкість); економічна ефективність, повоєнне відновлення, антикризова адаптація; конкурентоспроможність; FMCG-сектор.

**Як цитувати:** Петренко, Л. А., & Капіца, С. Ю. (2026). Резильєнтність стратегій підприємств FMCG-сектору в Україні під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*, 58, 291-318. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.291.318>

**Cite as:** Petrenko, L., & Kapitsa, S. (2026). Resilience of FMCG Enterprise Strategies in Ukraine During the War. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 58, 291-318. <https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.291.318>

## Вступ

Повномасштабна війна в Україні сформувала середовище високої економічної невизначеності, що супроводжується одночасною дією шоків попиту та пропозиції, порушенням економічних зв'язків і регіональною асиметрією втрат. У таких умовах особливого значення набуває аналіз секторів, здатних підтримувати безперервність забезпечення базових потреб населення.

У цьому контексті сектор товарів повсякденного попиту (Fast-Moving Consumer Goods, FMCG), тобто виробництво, оптова та роздрібна торгівля продовольчими й базовими непродовольчими товарами, займає особливе місце. По-перше, він критично важливий для виживання населення: продукти харчування і гігієни, а також побутова хімія належать до товарів першої необхідності, попит на які залишається відносно нееластичним навіть під час криз. По-друге, FMCG — це сектор з інтенсивною щоденною взаємодією з кінцевим споживачем, високою щільністю фізичної інфраструктури (склади, магазини, логістичні вузли) і відносно низькою рентабельністю, що робить його одночасно вразливим до пошкоджень матеріальних активів й чутливим до зниження купівельної спроможності. По-третє, частина FMCG-виробництва (зокрема агропереробна, а також хлібопекарська галузь) територіально була сконцентрована саме у тих регіонах, які зазнали найбільших руйнувань. Таким чином, питання резильєнтності українського FMCG-сектору в умовах війни є одночасно теоретично і практично значущим.

Теорія резильєнтності організацій формується щонайменше з 1970-х років, коли Holling (1973) запропонував концептуально розрізнити «здатність системи витримати збурення» і «швидкість повернення до рівноваги». У сучасному менеджменті ця концептуальна рамка отримала розвиток у працях Sutcliffe and Vogus (2003), Weick and Sutcliffe (2007) та Williams et al. (2017). Паралельно література про резильєнтність ланцюгів постачання (Christopher & Peck, 2004; Sheffi & Rice, 2005; Hendricks & Singhal, 2005; Bode et al., 2011) запропонувала операційні моделі, як саме підприємства реагують на розриви ланцюгів, і виявила суттєвий вплив таких розривів на фінансові показники.

Натомість дослідження функціонування підприємств у зонах активного збройного конфлікту лишаються помітно нечисленними. Hiatt and Sine (2014), Dai, Eden, and Beamish (2017), Driffield, Jones, and Crotty (2013), Oh and Oetzel (2011) переважно зосереджуються на мультинаціональних корпораціях або

нових венчурах, без широкого систематичного підприємств-рівневого аналізу секторальної резильєнтності в умовах війни.

Емпіричний матеріал щодо України переважно представлений макрозвітами міжнародних і державних агенцій (KSE Institute, 2024; NBU, 2024; European Business Association, 2024; Razumkov Centre, 2024), а також окремими концептуальними роботами (Kyzenko & Hrebeshkova, 2024; Kyzenko & Kovalovskyi, 2025). Ці джерела або агрегують економіку в цілому, не виокремлюючи FMCG, або ж фокусуються на ілюстративних кейсах українських компаній.

Звідси випливає необхідність емпіричних досліджень резильєнтності українського FMCG-сектору на рівні підприємств. Закриття цієї дослідницької прогалини продиктоване водночас і теоретичною (розвиток фрейму резильєнтності на емпіричному матеріалі), і практичною (інформаційне забезпечення державних і бізнес-рішень з підтримки сектору) необхідністю.

Мета цього дослідження — провести емпіричну оцінку резильєнтності українських підприємств FMCG-сектору впродовж 2019–2024 рр. з оцінкою регіональної гетерогенності, що дозволить кількісно зіставити регіональні групи з різним ступенем близькості до бойових дій.

Стаття структурована наступним чином: вступ, огляд літератури, методологія, результати та висновки.

### **Огляд літератури**

Поняття резильєнтності (resilience) сформувалося як міждисциплінарна категорія, що була адаптована до менеджменту з екологічних досліджень. У класичній роботі Holling (1973) резильєнтність визначається як здатність системи поглинати збурення та зберігати функціональні зв'язки між її компонентами. Подальший розвиток концепції в управлінській літературі пов'язаний із переходом від розуміння резильєнтності як реакції на кризу до її трактування як внутрішньої організаційної спроможності до адаптації, навчання та підтримання функціонування в умовах невизначеності (Sutcliffe & Vogus, 2003; Weick & Sutcliffe, 2007; Williams et al., 2017). Узагальнюючи сучасні підходи, Linnenluecke (2017) та Vakilzadeh and Haase (2021) показують, що ключовими складовими резильєнтності виступають антиципативні, когнітивні та поведінкові спроможності організацій.

У дослідженнях бізнесу особливий розвиток отримав напрям резильєнтності ланцюгів постачання. Christopher and Peck (2004) визначили серед ключових механізмів забезпечення стійкості перепроєктування процесів, співпрацю, оперативність та культуру управління ризиками. Sheffi and Rice (2005) показали, що адаптація до масштабних порушень досягається через поєднання надлишковості ресурсів і гнучкості організаційних конфігурацій. Подальші емпіричні дослідження підтвердили значний економічний ефект порушення ланцюгів постачання: Hendricks and Singhal (2005) зафіксували суттєве погіршення операційної ефективності підприємств після розривів, тоді як Bode, Wagner, Petersen, and Ellram (2011) виокремили дві базові моделі реагування — буферизацію та посилення партнерських зв'язків залежно від характеру шоку.

Для FMCG-сектору ця проблематика є особливо релевантною через поєднання низької маржинальності, високої залежності від логістичної інфраструктури та критичної ролі у забезпеченні базових потреб населення. Водночас більшість наявних досліджень резильєнтності формувалися поза контекстом тривалих військових конфліктів.

Український контекст представлений переважно макроекономічними та секторальними оцінками. Зокрема, дослідження KSE Institute (2024) документують масштаб економічних втрат і нерівномірність їх територіального розподілу, тоді як квартальні Інфляційні звіти Національного банку України (NBU, 2024) описують макроекономічні умови функціонування бізнесу в період війни.

В українській академічній літературі питання адаптації підприємств розглядаються переважно через призму цифрової трансформації та управлінських механізмів забезпечення стійкості. Так, Kyzenko and Hrebeshkova (2024) та Kyzenko and Kovalovskyi (2025) аналізують роль цифрової компетентності, смарт-менеджменту та ERP-інструментів у підтримці адаптаційних процесів. Близькою за проблематикою є робота Petrenko (2026), де запропоновано просторовий підхід до аналізу резильєнтності підприємств фармацевтичного сектору. Однак зазначені дослідження здебільшого мають концептуальний або кейсовий характер.

Попри активний розвиток літератури, зберігаються суттєві дослідницькі прогалини. Дослідження функціонування бізнесу в умовах збройних конфліктів (Hiatt & Sine, 2014; Dai et al., 2017; Driffield et al., 2013) переважно зосереджені на мультинаціональних компаніях, питаннях вибору локації або виходу з ринку та недостатньо пояснюють поведінку локальних, низькомаржинальних секторів. Крім того, існуючі роботи рідко використовують підприємство-рівневі панельні дані для кількісного аналізу довгострокової адаптації.

Відповідно до виявлених прогалин сформульовано такі дослідницькі питання:

RQ1. Як змінювалися ключові показники функціонування підприємств FMCG-сектору України у 2019–2024 рр. в умовах воєнного шоку?

RQ2. Наскільки відрізняється резильєнтність підприємств в залежності від регіону та сегменту ланцюга створення вартості FMCG?

### **Методологія**

Дослідження має кількісний емпіричний характер і ґрунтується на вторинному аналізі мікрорівневих адміністративних даних. Дослідницький дизайн охоплює формування галузевої вибірки, її класифікацію за структурними ознаками, стандартизацію показників та порівняльний аналіз динаміки у довоєнний і воєнний періоди.

Галузеве охоплення сформовано на основі КВЕД-2010 із врахуванням історичних відповідників КВЕД-2005. До вибірки включено 107 чотиризнакових кодів, які охоплюють основні ланки FMCG-ланцюга створення вартості: виробництво товарів повсякденного попиту, оптову та роздрібну торгівлю.

Підсумкова вибірка містить 117 425 підприємств за період 2019–2024 рр., що формує 500 189 підприємство-річних спостережень за 128 змінними, включаючи фінансові показники та ідентифікаційні характеристики підприємств.

Для аналітичної декомпозиції кожне підприємство класифіковано за чотирма вимірами:

(1) сегмент ланцюга створення вартості (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, інше / змішане);

(2) розмір підприємства відповідно до критеріїв Рекомендацій 2003/361/ЕС (мікро, мале, середнє, велике);

(3) регіональна група за рівнем безпекового впливу війни (тимчасово окуповані території, фронтові, прифронтові, центральні та західні регіони разом із м. Київ);

(4) продуктова категорія (food / non-food).

Для забезпечення міжчасової порівнянності всі грошові показники (виручка, активи, витрати, прибуток тощо) переведено у постійні ціни 2019 р. із використанням індексу споживчих цін НБУ (CPI 2019 = 100; NBU, 2024). Базовий рік обрано як останній довоєнний період для оцінювання масштабу змін після початку повномасштабної війни.

Основним джерелом даних є Bureau van Dijk Orbis (Moody's Analytics) — міжнародна база компаній, що містить фінансові та ідентифікаційні характеристики підприємств. Для цілей дослідження використано річні спостереження, об'єднані у панельну структуру даних.

При інтерпретації результатів враховано обмеження джерела. Для частини підприємств із тимчасово окупованих або фронтових територій звітність за 2022–2024 рр. відсутня; такі випадки трактуються як потенційне припинення діяльності та окремо враховуються при аналізі виживаності. Крім того, для мінімізації ризику подвійного рахунку застосовано консолідацію спостережень на рівні корпоративних груп у випадках, коли структура власності була доступною в Orbis.

Допоміжними джерелами виступали: NBU (2024) — для дефляції та макроекономічного контексту; KSE Institute (2024) — для формування регіональної класифікації; European Business Association (2024) — для триангуляції інтерпретації отриманих результатів.

Для відповіді на дослідницькі питання побудовано агреговані часові ряди ключових індикаторів сектору за 2019–2024 рр. із декомпозицією за сегментами, розмірними та регіональними групами. Основними інструментами аналізу виступають індексне представлення показників відносно базового року та оцінка часток підприємств із позитивною або негативною динамікою окремих характеристик. Результати візуалізовано у вигляді часових графіків, структурних діаграм і теплових карт.

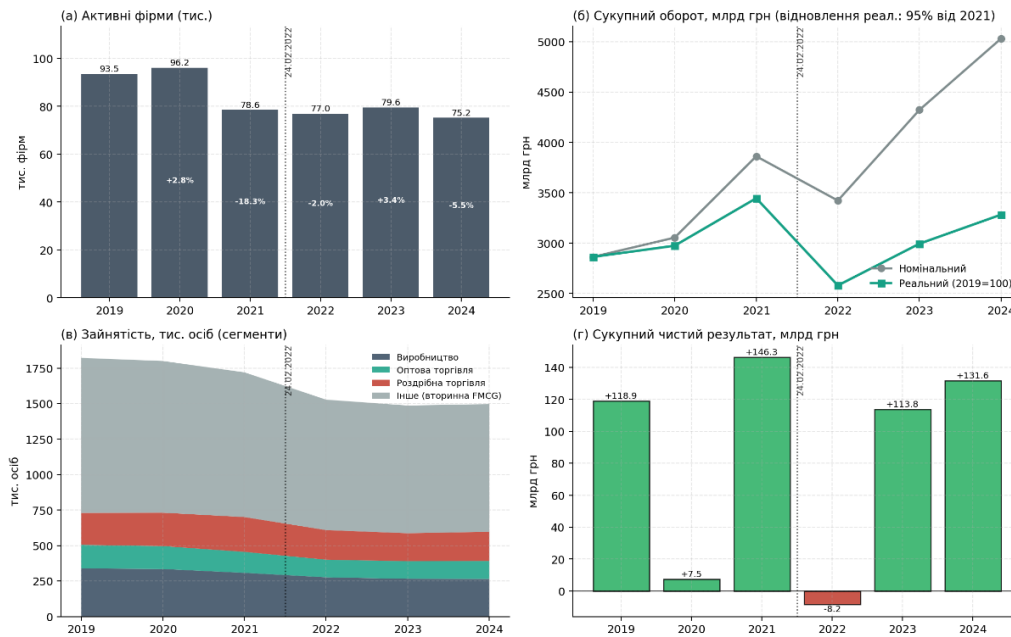
### **Результати**

Аналіз спирається на панельні дані компаній сектору товарів повсякденного попиту України з бази Bureau van Dijk Orbis. Період спостережень охоплює шість років (2019–2024) — три довоєнних, рік початку повномасштабного вторгнення та два роки часткової стабілізації. Баланс спостережень — 500 189 підприємство-років для 117 425 унікальних юридичних осіб, що звітували принаймні один раз у будь-якому

з шести років. Дані доповнено двома структурно-економічними довідниками: класифікатором сегментів FMCG (Виробництво, Оптова торгівля, Роздрібна торгівля та залишкова категорія «Інше (вторинна FMCG)» — підприємства, для яких FMCG є вторинним видом діяльності, ідентифікованим через дочірні КВЕД-коди) та групуванням областей за рівнем безпекового впливу війни. Сегментна структура вибірки є істотно асиметричною: на «вторинну» категорію припадає 72-74% підприємств, що відображає широку проникність FMCG-діяльності в економіку (роздрібно-оптові підрозділи виробничих груп, дистрибутори тощо).

Усі грошові показники наведено у гривнях. Для коректного зіставлення динаміки використовується дефлятор споживчих цін Національного банку (індекс ІСЦ): 2019 = 100; 2020 = 102,7; 2021 = 112,1; 2022 = 132,7; 2023 = 144,4; 2024 = 153,3. Реальні показники подано у цінах 2019 р. Без такого перерахунку зростання номінальної виручки на 60% (з 2,86 трлн грн у 2019 р. до 4,60 трлн грн у 2024 р., табл. 1) інтерпретувалось би як збільшення виробництва та реалізації, тоді як насправді у реальному вимірі сектор у 2024 р. перевищив рівень 2019 р. лише на 4,9% (рис. 1, табл. 1).

Сектор FMCG України, 2019–2024: чотири ракурси втрат і відновлення



Джерело: розрахунки авторів на основі Orbis BVD (n=117 425)

Рисунок 1. Зведений дашборд агрегатних показників FMCG-сектору України, 2019–2024 рр.

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

### Результати аналізу динаміки ключових індикаторів FMCG-сектору 2019–2024 рр. (RQ1)

Кількість активних підприємств демонструє нелінійну динаміку (рис. 1, табл. 1). Після тимчасового розширення панелі у 2020 р., що може бути пов'язане зі змінами звітності в період пандемії COVID-19 та активнішим декларуванням діяльності, у 2021 р. відбувається її коригування внаслідок відсіву неактивних суб'єктів. У воєнний період чисельність підприємств стабілізується на нижчому рівні без ознак подальшого різкого скорочення, що свідчить про відносну стійкість сформованої сукупності спостережень.

Таблиця 1. Сукупна виручка FMCG-сектору в номінальних і реальних цінах, 2019–2024 рр.

Рік	Виручка номін., трлн грн	Виручка реальн. (2019), трлн грн	Дефлятор ІСЦ (2019=100)	Реальна зміна до 2019, %
2019	2.863	2.863	100.0	0.0
2020	3.054	2.974	102.7	3.9
2021	3.713	3.312	112.1	15.7
2022	3.423	2.579	132.7	-9.9
2023	3.971	2.75	144.4	-3.9
2024	4.605	3.004	153.3	4.9

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Цікаво, що зменшення кількості підприємств є відносно однорідним за сегментами: усі чотири категорії втрачають у середньому 18-22% спостережень з 2020 на 2021 р., однак Виробництво й «Інше (вторинна FMCG)» демонструють найвищу стабільність у воєнні роки. Найбільш чутливим виявився сегмент Роздрібно-ї торгівлі: при балансовій вибірці 6,2 тис. у 2019 р. — лише 3,9 тис. у 2024 р., тобто –37%. Це збігається з якісними даними про закриття невеликих магазинів у прифронтових та окупованих областях.

Аналіз входів і виходів підприємств (рис. 2) уточнює характер спостережуваної динаміки. Найбільше скорочення припадає на перехід 2020–2021 рр. і, ймовірно, відображає структурне очищення вибірки від неактивних суб'єктів, а не кризовий ефект. Натомість у перший рік повномасштабної війни масштаб вибуття виявився суттєво нижчим за очікуваний, що може розглядатися як кількісна ознака адаптивності сектору та відсутності масового виходу підприємств із ринку. У наступні роки спостерігається відновлення позитивної динаміки приросту підприємств.

Оцінка виживаності балансованої когорти 2019 р. (рис. 2, табл. 2) показує, що основне скорочення відбулося до початку повномасштабної війни, тоді як у воєнний період показники виживаності демонструють відносну стабілізацію. Це свідчить про обмежений додатковий ефект війни на подальше вибуття підприємств у межах сформованої когорти. Водночас між сегментами спостерігається

суттєва неоднорідність: найбільш вразливими виявилися торговельні сегменти, насамперед роздрібна торгівля, тоді як виробництво та категорія «Інше (вторинна FMCG)» продемонстрували вищу стійкість.

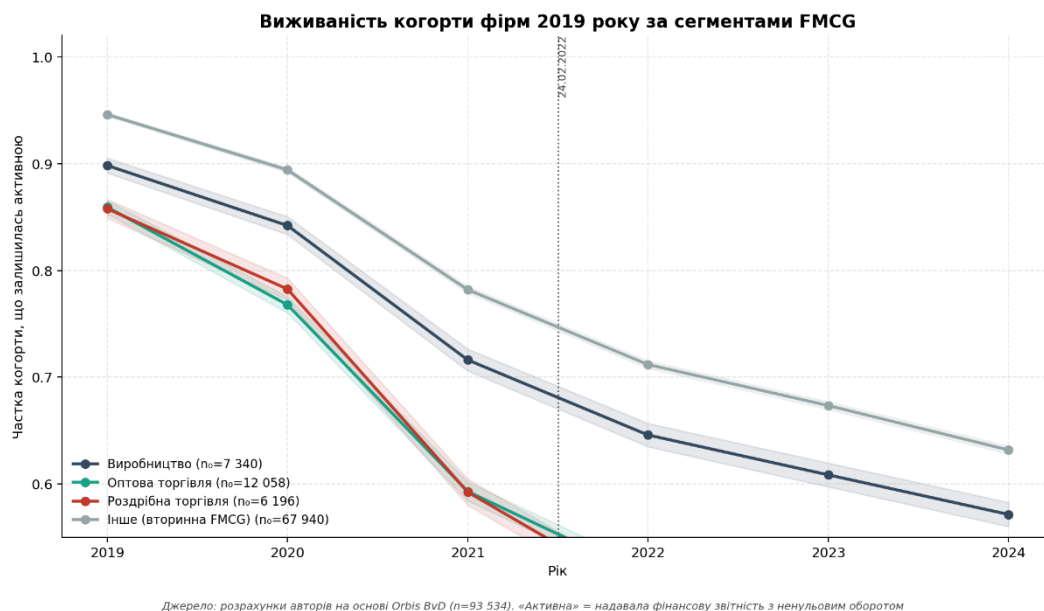


Рисунок 2. Криві виживаності когорти 2019 р. за сегментами FMCG

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Таблиця 2. Вживаність когорти 2019 р. за сегментами FMCG

Рік	Активних з когорти 2019	Вживання, %	Виробництво	Оптова торгівля	Роздрібна торгівля	Інше (вторинна FMCG)
2019	76 159	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
2020	69 176	90.8	91.9	86.1	88.1	91.7
2021	56 360	74.0	74.8	64.9	65.0	76.0
2022	51 232	67.3	67.5	57.6	52.3	69.9
2023	50 906	66.8	66.8	54.3	50.0	70.1
2024	49 731	65.3	65.6	51.5	49.7	68.6

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Динаміка зайнятості (рис. 1) відображає поступове скорочення чисельності працівників із найбільш вираженим зниженням після початку війни та подальшою стабілізацією у наступні роки. Найбільші втрати зафіксовано в оптовій торгівлі та виробництві, тоді як роздрібна торгівля виявилася менш чутливою до скорочення зайнятості. Зменшення чисельності працівників за відносно стабільної реальної виручки може свідчити про зростання продуктивності праці як результат адаптації бізнесу до дефіциту трудових ресурсів, зокрема через автоматизацію та інтенсифікацію процесів, хоча така інтерпретація потребує подальшої перевірки.

Номинальна динаміка виручки (рис. 1, табл. 1) створює враження безперервного зростання сектору, однак після дефляції (табл. 1, табл. 3) виявляється інша траєкторія: після досягнення довоєнного максимуму сектор зазнав істотного скорочення у перший рік війни та лише частково відновився у наступні роки. Отже, попри позитивну динаміку відновлення, реальні масштаби діяльності сектору станом на кінець періоду залишаються нижчими за довоєнний пік.

У розрізі сегментів динаміка гетерогенна (рис. 3; табл. 3): індекс реальної виручки 2024 р. до бази 2019 р. становить 107,1% у виробництві (повернення до зростання), 107,4% — в оптовій торгівлі (повернення до зростання), 75,1% — у роздрібній торгівлі (стійкий провал) та 110,6% — у залишковій категорії «Інше (вторинна FMCG)» (помірне зростання).

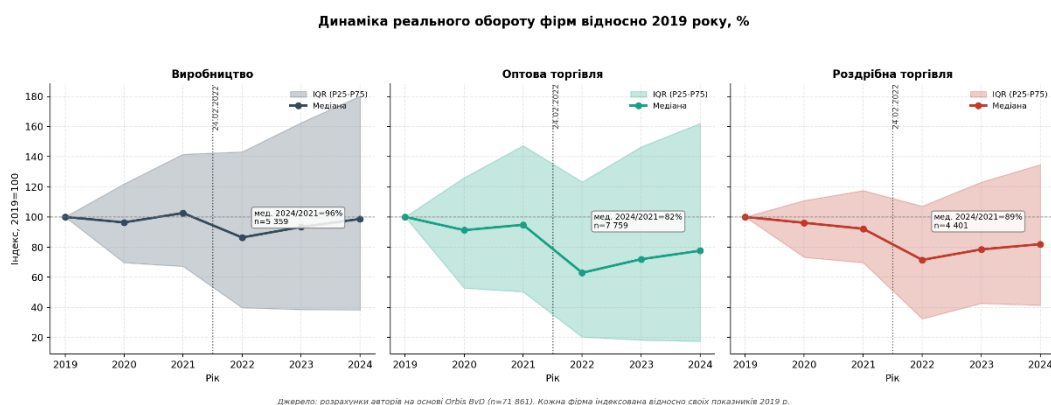


Рисунок 3. Динаміка реальної виручки FMCG за сегментами ланцюга вартості (індекс 2019=100)

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Падіння роздрібної торгівлі у 2022 р. виявилось відносно меншим (–8,7 п. п. індексу), однак сегмент не відновлюється у 2023–2024 рр. Це може пояснюватися фізичним руйнуванням торгових точок у прифронтових і окупованих областях, переходом покупців у спеціалізовані онлайн- та доставкові формати (які потрапляють в інші КВЕД-коди), а також консолідацією галузі навколо мережевих ритейлерів (АТВ, Сільпо, Novus).

**Таблиця 3. Індекс реальної виручки FMCG за сегментами (2019=100)**

Year	Виробництво	Оптова торгівля	Роздрібна торгівля	Інше (вторинна FMCG)
2019	100.0	100.0	100.0	100.0
2020	103.6	95.2	108.8	106.8
2021	107.3	103.3	76.1	134.8
2022	86.9	73.6	91.3	98.7
2023	94.7	93.9	71.3	103.9
2024	107.1	107.4	75.1	110.6

*Джерело:* розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Динаміка реального прибутку після оподаткування (рис. 1) демонструє виражену реакцію сектору на воєнний шок: після скорочення у перший рік війни у наступні роки спостерігається поступове відновлення. Попри погіршення фінансових результатів у 2022 р., сектор у цілому залишався прибутковим протягом усього досліджуваного періоду.

Цей висновок узгоджується з динамікою прибутковості на рівні підприємств (рис. 3). Попри тимчасове погіршення показників у перший рік війни, медіанна рентабельність у кінці періоду перевищує довоєнні значення. Це не означає відсутності негативного впливу війни, однак свідчить про зміну внутрішньої структури сектору: підприємства, які зберегли діяльність, у середньому демонструють вищі фінансові результати. Така закономірність може бути узгоджена з ефектом очищення (cleansing effect), коли менш ефективні підприємства вибувають із ринку, а ті, що залишаються, отримують можливості для перерозподілу попиту. Схожу, хоча менш виражену динаміку демонструють показники EBITDA- та валової рентабельності.

У розрізі сегментів (рис. 4) рентабельність найвища у виробництві (медіана 4-7% з помітним зростанням після 2022 р.) і помірна в оптовій торгівлі (3-5%). Роздрібна торгівля історично є низькомаржинальним сегментом (медіана 1-3%). Заслужує на увагу, що міжквартильний розмах (Q25-Q75) у воєнні роки розширюється — особливо для виробництва й «Іншого», що свідчить про різке посилення гетерогенності всередині сектору: одні підприємства входять у фазу високих надприбутків (наприклад, експортна переорієнтація, заміщення імпорту), інші стають збитковими.

Розподіл ROA (рис. 4) уточнює попередні результати та показує, що після погіршення у перший рік війни показники прибутковості активів поступово відновлюються та наприкінці періоду перевищують довоєнні рівні. Водночас зберігається значна диференціація між підприємствами, що свідчить про посилення неоднорідності фінансових результатів усередині сектору.

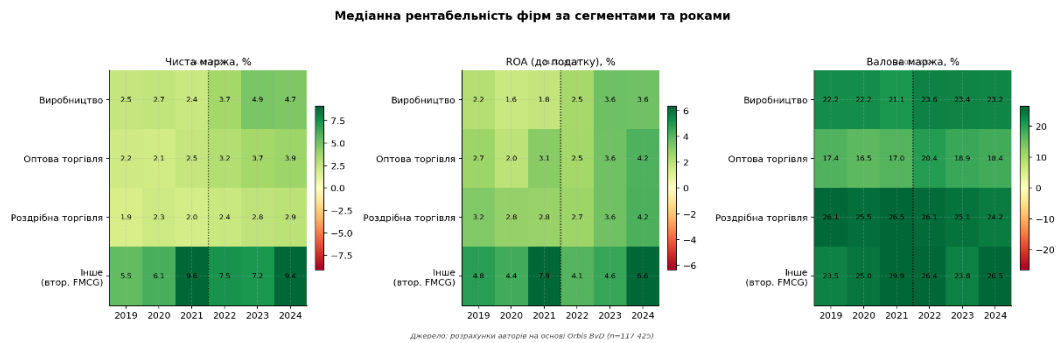


Рисунок 4. Теплова мапа прибутковості FMCG за показниками, сегментами та роками

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Структура витрат залишається відносно стабільною протягом усього періоду. Частка матеріальних витрат демонструє тимчасове зростання у період максимального цінового та логістичного шоку, тоді як частка витрат на персонал поступово зменшується, що узгоджується із тенденцією скорочення зайнятості. Амортизаційна складова не демонструє суттєвих змін.

Показники ліквідності та платоспроможності свідчать про загальне покращення фінансового профілю підприємств, які зберегли діяльність у воєнний період. У всіх сегментах значення поточної ліквідності залишаються достатніми для покриття короткострокових зобов'язань, а динаміка платоспроможності вказує на збереження відносно стійкої структури капіталу. Водночас між сегментами спостерігаються відмінності: найменшу фінансову стійкість демонструє оптова торгівля, що відповідає її традиційно вищій залежності від зовнішнього фінансування. Загалом результати вказують на те, що серед підприємств, які продовжили діяльність, переважають фінансово стійкіші бізнес-моделі.

Агрегати приховують значну гетерогенність на рівні КВЕД-кодів. У табл. 4 і на рис. 5 наведено реальну (у цінах 2019 р.) траєкторію 15 видів діяльності, які формували найбільшу виручку у 2021 р. (передвоєнний пік). Це дає уявлення про різні «обличчя» резильєнтності.

Аналіз у розрізі КВЕД (рис. 5, табл. 4) підтверджує неоднорідність реакції FMCG-сектору на воєнний шок.

До групи стійких або таких, що повернулися до зростання, належать окремі види оптової торгівлі та частина непродовольчого ритейлу. Для цих сегментів характерними виявилися відносно нееластичний попит, вища гнучкість каналів постачання та можливість швидшої адаптації до змін логістичних маршрутів і структури внутрішнього попиту.

Інша група видів діяльності продемонструвала стабілізацію або помірне відновлення. Насамперед це стосується базових продуктових категорій і виробництв із розвиненими внутрішніми ланцюгами створення вартості, які змогли компенсувати частину втрат завдяки переорієнтації внутрішнього ринку.

ТОП-15 КВЕД за оборотом 2021: реальна динаміка 2019-2024

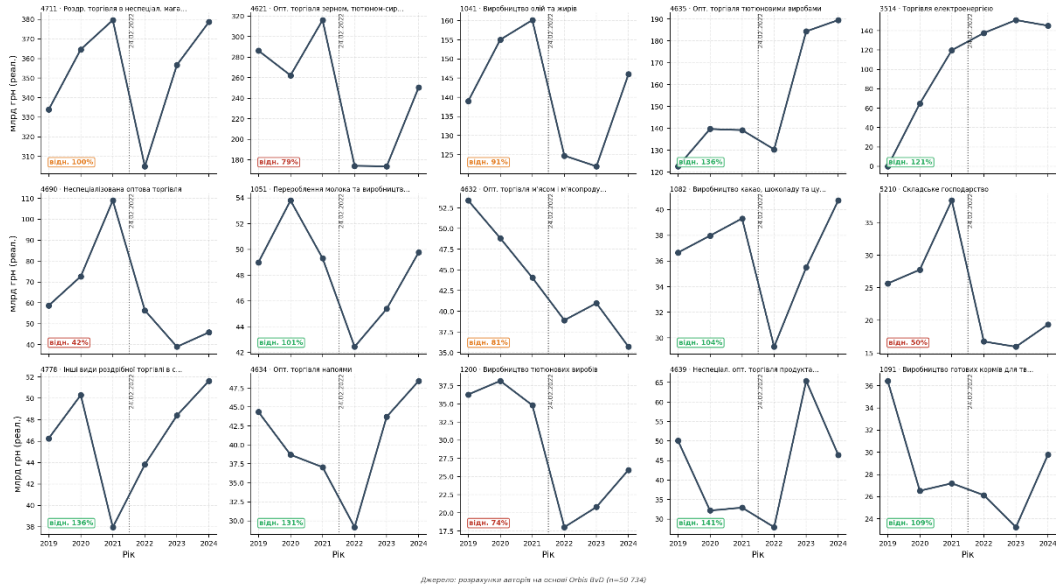


Рисунок 5. Реальна траєкторія виручки топ-15 КВЕД-кодів FMCG (індекс 2019=100)

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Таблиця 4. Топ-15 КВЕД-кодів FMCG за реальною виручкою 2021 р., траєкторія 2019–2024

КВЕД	Назва	2019, млрд грн	2021, млрд грн	2022, млрд грн	2024, млрд грн	Зміна 2022/2021, %	Зміна 2024/2021, %
4621	Оптова торгівля зерном, тютюном, насінням, кормами	286.34	316.15	174.09	250.65	-44.9	-20.7
4711	Роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах із харчуванням	333.91	245.76	304.91	241.54	24.1	-1.7
1041	Виробництво олії та жирів	138.99	160.14	124.77	146.01	-22.1	-8.8
4635	Оптова торгівля тютюновими виробами	122.62	139.21	130.37	189.53	-6.3	36.1
3514	Торгівля електроенергією	0.00	119.90	137.62	3.46	14.8	-97.1
4690	Неспеціалізована оптова торгівля	58.70	109.00	56.4	45.88	-48.3	-57.9
1051	Перероблення молока та сирів	49.00	49.31	42.45	49.78	-13.9	0.9

КВЕД	Назва	2019, млрд грн	2021, млрд грн	2022, млрд грн	2024, млрд грн	Зміна 2022/2021, %	Зміна 2024/2021, %
4632	Оптова торгівля м'ясом та м'ясопродуктами	53.39	44.06	38.92	35.71	-11.7	-19.0
1082	Виробництво какао, шоколаду, кондитерських виробів	36.66	39.32	29.31	40.72	-25.4	3.6
5210	Складське господарство	25.66	38.38	16.77	19.37	-56.3	-49.5
4778	Інша роздр. торгівля новими товарами	46.26	37.97	43.81	51.62	15.4	36.0
4634	Оптова торгівля напоями	44.35	37.07	29.16	48.44	-21.3	30.7
1200	Виробництво тютюнових виробів	36.29	34.81	18.04	25.91	-48.2	-25.6
4639	Неспеціалізована оптова торгівля харчами та напоями	50.12	32.95	27.94	46.48	-15.2	41.0
1091	Виробництво готових кормів для тварин	36.43	27.20	26.13	29.79	-3.9	9.5

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Частина сегментів відновлювалася повільніше. Це характерно для окремих напрямів роздрібної торгівлі та аграрно орієнтованих ланок, чутливих до порушення експортної логістики та фізичного пошкодження інфраструктури.

Найбільше скорочення зафіксовано серед видів діяльності, пов'язаних із фізично прив'язаними активами та універсальними посередницькими функціями. Для окремих категорій додатковий вплив мали структурні та регуляторні зміни, не пов'язані безпосередньо з воєнним шоком.

Загалом аналіз КВЕД-структури показує, що сектор демонструє не однорідне відновлення, а скоріше внутрішню реструктуризацію: частина підприємств нарощувала масштаби діяльності та перерозподіляла ринкові частки, тоді як інші сегменти залишалися на рівні нижчому від своїх довоєнних траєкторій.

Узагальнення результатів дозволяє сформулювати кілька емпіричних висновків щодо резильєнтності FMCG-сектору України у 2019–2024 рр. По-перше, воєнний шок призвів до істотного, але не критичного скорочення економічної активності сектору. По-друге, відновлення мало частковий характер і до завершення періоду не забезпечило повного повернення до довоєнного максимуму. По-третє, визначальною характеристикою виявилася сегментна неоднорідність: виробництво та частина змішаних FMCG-моделей демонстрували кращі траєкторії відновлення, ніж роздрібна торгівля. По-четверте, фінансовий профіль підприємств, що продовжили діяльність, загалом покращився, що може бути узгоджене з ефектом очищення (cleansing effect) та структурним перерозподілом ринкових позицій. По-п'яте, попри тимчасове посилення ролі великих гравців у перший рік війни, ознак стійкої олігополізації не виявлено, а ринок загалом зберіг фрагментовану структуру.

Отримані результати формують підґрунтя для подальшого аналізу регіональної неоднорідності та оцінки резильєнтності на рівні окремих підприємств.

**Результати аналізу географії резильєнтності підприємств — з’ясування регіональної гетерогенності реакції на шок війни (RQ2).**

У базовому 2019 р. регіональний розподіл активних підприємств FMCG-сектору був відносно збалансованим із концентрацією найбільшої частки підприємств у групі Захід і Київ, тоді як тимчасово окуповані території вже фактично не були представлені у вибірці через обмеження покриття Orbis. Динаміка 2019–2024 рр. (рис. 6) демонструє дві послідовні фази: помірне скорочення панелі у довоєнний період та виразне регіонально асиметричне зниження після початку повномасштабної війни.

Області України: кількість FMCG-фірм і реальний оборот, 2021 vs 2024

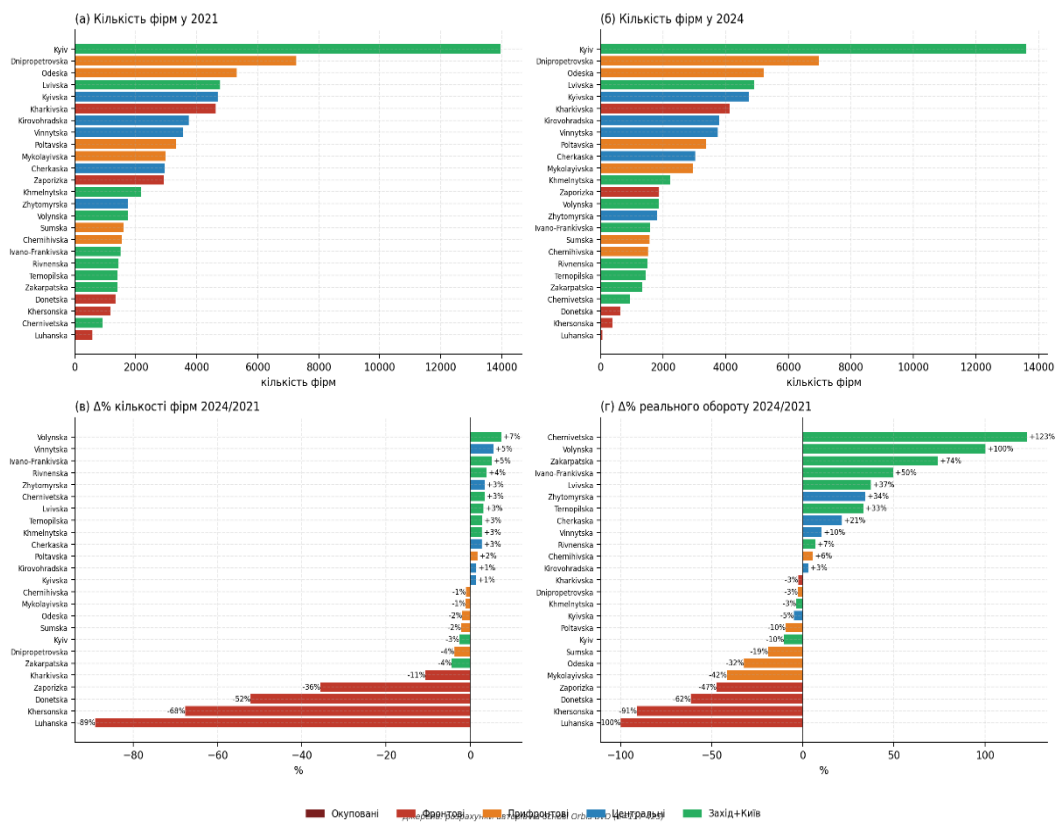


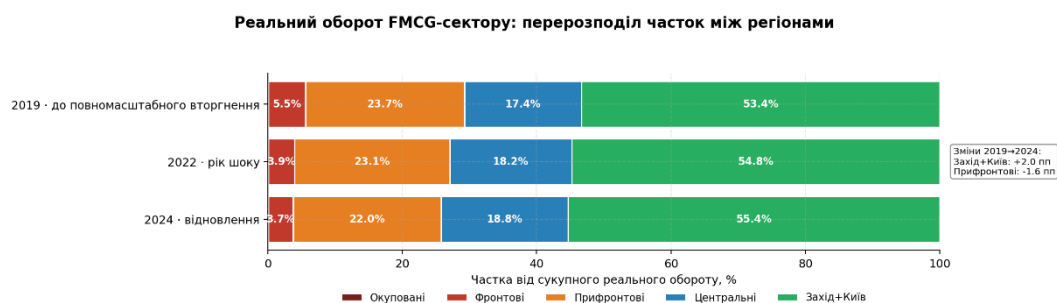
Рисунок 6. Регіональна реконфігурація: кількість підприємств, виручка та % зміни за п'ятьма регіональними групами

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Найбільших втрат зазнали фронтві області, однак навіть у межах цієї групи спостерігається суттєва внутрішня неоднорідність. Найбільшого скорочення зазнали території, що перебували під окупацією або стали зонами активних бойових дій, тоді як окремі регіони збереженням адміністративних та економічних центрів змогли підтримати відносну інституційну безперервність. Окуповані Крим і Севастополь становлять окремий випадок, оскільки їхня динаміка відображає радше обмеження адміністративного покриття бази даних, ніж ринкові процеси.

Для західних, центральних і частини прифронтвих регіонів скорочення виявилось значно менш вираженим, а окремі області практично зберегли довоєнний масштаб підприємницької активності. Це свідчить про те, що реакція сектору мала характер не загального стискання економічної активності, а просторової реструктуризації та перерозподілу підприємницької присутності між регіонами.

Аналіз структури сукупної дефлятованої виручки FMCG-сектору (рис. 7) виявляє помірний, але стійкий просторовий зсув економічної активності у напрямі Заходу та Києва. Водночас частка фронтвих і частини прифронтвих регіонів скоротилася, тоді як центральний регіон дещо посилив свої позиції. Хоча абсолютний масштаб цих змін виглядає обмеженим, їх слід інтерпретувати з урахуванням уже високого початкового рівня концентрації сектору в західному та столичному регіоні. Це свідчить не про радикальну зміну географії ринку, а про поступове посилення вже сформованих центрів економічної активності.



Джерело: розрахунки авторів на основі Orbis BVD (n=100 330)

Рисунок 7. Перерозподіл часток сукупної виручки FMCG між регіональними групами (2019, 2022, 2024)

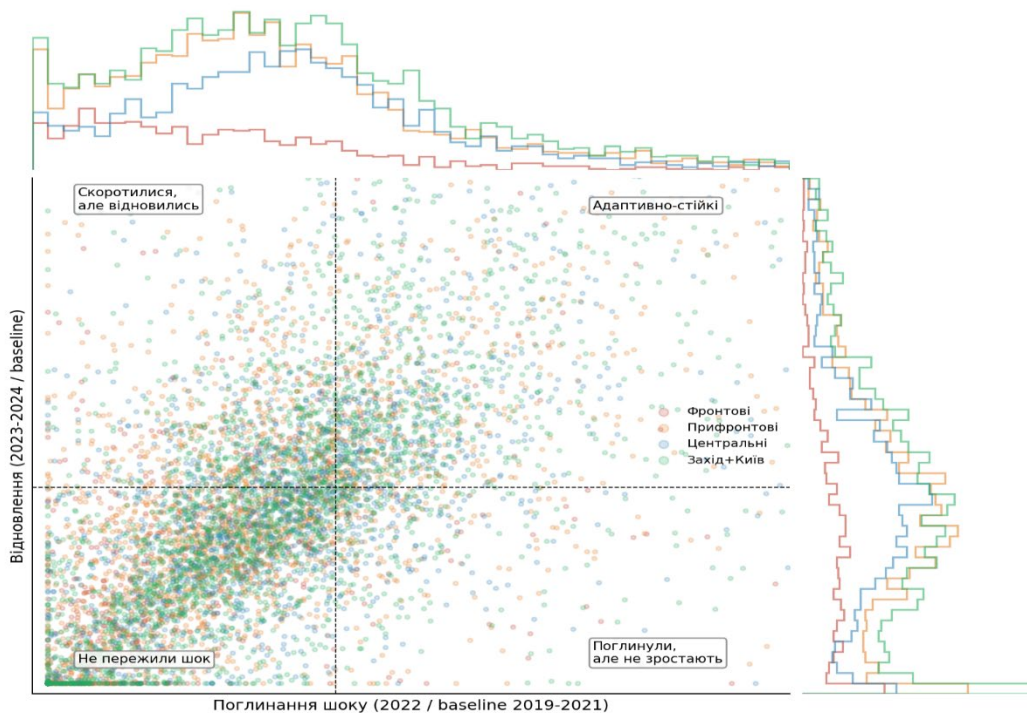
*Джерело:* розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Окрему роль у цій конфігурації продовжує відігравати м. Київ, який зберігає функції ключового вузла оптової торгівлі FMCG. Попри суттєве скорочення обсягів діяльності у перший рік війни, надалі столиця продемонструвала часткове відновлення та зберегла значний відрив від інших регіонів за масштабом виручки. Це дозволяє розглядати Київ як домінуючий національний центр координа-

ції та концентрації оптових потоків навіть в умовах воєнної трансформації економічного простору.

Ключовою характеристикою регіональної асиметрії виступає індекс відновлення на рівні підприємств, обчислений як відношення реальної виручки 2024 р. до довоєнного рівня 2021 р. (рис. 8, табл. 5). Отримані результати формують просторову градацію: найвищі показники відновлення демонструють підприємства Заходу та Києва, де значна частина бізнесів змогла повернутися до довоєнних масштабів діяльності, тоді як фронтові регіони суттєво відстають. Таким чином, навіть серед підприємств, що зберегли діяльність і подали звітність, масштаби економічної активності залишаються істотно неоднорідними залежно від територіального контексту.

#### Резильєнтнісна мапа фірм: поглинання × відновлення за регіонами



Джерело: розрахунки авторів на основі Orbis BvD (n=49 303). Підвибірка 8 000 фірм для візуалізації

Рисунок 8. Карта резильєнтності: розподіл підприємств у площині absorption × recovery за регіонами

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

<https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.291.318>

Таблиця 5. Індекс відновлення 2024/2021 за регіональними групами

Період порівняння	Регіональна група	Кількість підприємств	Медіана індексу	Геом. середнє індексу	Частка підприємств, що відновили рівень, %
2024/2021	Фронтові	4247	0.72	0.53	31.69
2024/2021	Прифронтові	14206	0.9	0.81	43.58
2024/2021	Центральні	11847	0.95	0.89	46.46
2024/2021	Захід і Київ	17385	0.97	0.85	47.93
2023/2021	Фронтові	4366	0.62	0.46	24.76
2023/2021	Прифронтові	14836	0.79	0.71	34.49
2023/2021	Центральні	12229	0.83	0.78	36.18
2023/2021	Захід і Київ	18462	0.88	0.78	41.55

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Порівняння з попереднім роком показує продовження поступового відновлення у всіх групах, однак міжрегіональний розрив не скорочується, а зберігається. Розподіли індексу відновлення (рис. 8) також демонструють вищу неоднорідність у фронтових регіонах: поряд із великою групою підприємств із суттєвими втратами залишається обмежена кількість бізнесів, які змогли використати нові можливості воєнного періоду, зокрема через релокацію або зміну структури попиту.

На відміну від recovery-індексу, який характеризує лише підприємства зі звітністю у 2024 р., аналіз виживаності (рис. 8, табл. 6) відображає саму ймовірність продовження присутності у вибірці.

Таблиця 6. Виживаність когорти 2021 р. до 2024 р. за регіонами

Регіональна група	Кількість підприємств, що вижили	Загальна когорта 2021 р.	Частка виживаності, %
Окуповані	1	2	50.00
Фронтові	5794	10613	54.59
Прифронтові	17928	22014	81.44
Центральні	14379	16678	86.22
Захід і Київ	23149	29265	79.10

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Результати свідчать, що центральні та частина прифронтових регіонів демонструють найвищу збереженість підприємницької бази, тоді як фронтові області

мають істотно нижчі показники. Для Києва та західних регіонів частково проявляється вплив структури сектору, де більша частка підприємств виявилася чутливою до змін внутрішнього попиту та поведінки споживачів.

Динаміка зайнятості за регіональними групами (рис. 8) підтверджує ці висновки та демонструє ще глибшу просторову асиметрію. Найбільші втрати робочих місць зафіксовані у фронтових регіонах, тоді як інші групи демонструють значно м'якшу траєкторію скорочення. Порівняння динаміки зайнятості та чисельності підприємств дозволяє припустити різні механізми адаптації: у фронтових регіонах домінує повне вибуття підприємств, тоді як у більш безпечних областях переважає збереження операційної діяльності зі скороченням масштабу використання трудових ресурсів.

Нижчі показники виживаності для групи Захід і Київ порівняно з центральними областями можуть частково пояснюватися структурним ефектом столиці, де більша частка малих підприємств виявилася чутливою до змін внутрішнього попиту та міграційних процесів. Центральні регіони, навпаки, характеризуються вищою часткою виробничих і локально орієнтованих бізнесів. Для фронтових областей масштаби вибуття підприємств є істотно вищими та відображають сукупний вплив фізичних руйнувань, змін юридичного статусу та фактичного згортання діяльності.

Динаміка зайнятості у регіональному розрізі (рис. 8) демонструє ще виразнішу асиметрію, ніж динаміка кількості підприємств. Найглибше скорочення зайнятості зафіксовано у фронтових регіонах, причому основний ефект реалізувався вже у перший рік війни. Для інших регіональних груп зміни були суттєво менш масштабними.

Порівняння втрат зайнятості та чисельності підприємств дозволяє припустити різні механізми адаптації. У фронтових регіонах скорочення зайнятості переважно відбувалося через повне вибуття підприємств із вибірки, тоді як у більш безпечних регіонах домінувала модель збереження діяльності зі скороченням масштабів використання трудових ресурсів.

Ранжування областей за глибиною скорочення реальної виручки у перший рік війни (рис. 9, табл. 7) підтверджує очікувану просторову неоднорідність впливу воєнного шоку. Найбільших втрат зазнали території активних бойових дій та окупації, тоді як частина прифронтових регіонів також продемонструвала суттєве зниження економічної активності. Водночас навіть великі логістичні та економічні центри пережили помітний шок, однак у більшості випадків змогли частково відновити обсяги діяльності до кінця досліджуваного періоду. Це свідчить про різну глибину, але не універсальність регіонального економічного спаду.

Теплова карта структури сегментів FMCG у регіональних групах (рис. 9) виявляє помірну, але системну трансформацію внутрішньої структури сектору. Для всіх груп характерне відносне скорочення ролі оптової торгівлі та певне посилення вторинних сегментів, насамперед переробних і сервісних видів діяльності. Це дозволяє припустити поступове розмивання довоєнної спеціалізації регіонів і часткову адаптацію структури сектору до нових логістичних та інституційних умов.



Рисунок 9. Структурні зсуви сегментів усередині регіональних груп (2021 та 2024 рр.)

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Таблиця 7. Топ-10 областей за падінням реальної виручки 2022/2021

Область	Регіональна група	Виручка 2021 р., млрд грн (real)	Виручка 2022 р., млрд грн (real)	Зміна 2022/2021, %	Виручка 2024 р., млрд грн (real)	Зміна 2024/2021, %
Луганська	Фронтові	3.07	0.00	-100.00	0.00	-99.90
Херсонська	Фронтові	10.34	0.58	-94.40	0.94	-91.00
Донецька	Фронтові	23.61	7.33	-69.00	9.08	-61.50
Миколаївська	Прифронтові	81.39	35.20	-56.80	47.53	-41.60
Запорізька	Фронтові	63.28	38.24	-39.60	33.30	-47.40
Сумська	Прифронтові	36.04	22.29	-38.20	29.19	-19.00
Харківська	Фронтові	79.67	55.06	-30.90	77.65	-2.50
Полтавська	Прифронтові	116.34	81.90	-29.60	105.25	-9.50
м. Київ	Захід і Київ	1501.38	1092.31	-27.20	1346.72	-10.30
Дніпропетровська	Прифронтові	400.18	293.16	-26.70	389.53	-2.70

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

У фронткових регіонах структурні зміни мають додаткову специфіку: відносна вага виробничих сегментів зростає не стільки через їх розширення, скільки через нижчу мобільність виробничих активів порівняно з торговельними функціями. Водночас масштаб загального скорочення економічної активності залишається настільки значним, що структурні зрушення не компенсують сукупних втрат сектору.

Аналіз медіанної ROA та рентабельності виручки (рис. 11) доповнює картину регіональної реконфігурації сектору. Отримані результати свідчать, що регіони з найбільшими масштабами діяльності не обов'язково демонструють найвищу прибутковість. Зокрема, Захід і Київ, попри домінування за обсягами виручки, характеризуються помірнішими показниками рентабельності, що узгоджується з вищою роллю низькомаржинальних торговельних сегментів. Натомість центральні області стабільно демонструють вищу ефективність, що може бути пов'язано зі структурною перевагою виробничих і локально орієнтованих бізнес-моделей.

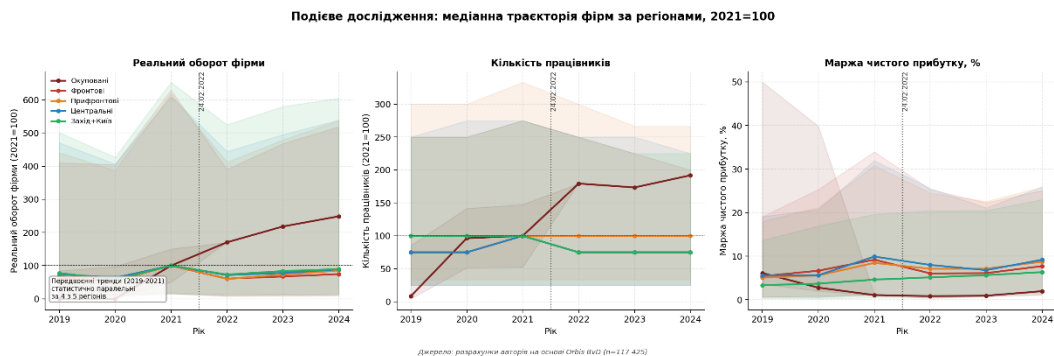


Рисунок 11. Подієве дослідження (event-study) ключових показників FMCG-підприємств за регіонами (нормалізовано 2021=100)

*Джерело:* розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Для всіх регіональних груп характерною є V-подібна траєкторія фінансових результатів із найбільш глибоким погіршенням у перший рік війни та подальшим відновленням. Найбільш виражений спад спостерігається у фронтних регіонах, однак подальша позитивна динаміка свідчить про поступову адаптацію підприємств, які зберегли діяльність.

Показники рентабельності виручки наприкінці періоду перевищують довоєнні значення в усіх регіональних групах. Це може відображати поєднання адаптаційного ціноутворення, структурної перебудови сектору та зміни складу підприємств у бік фінансово стійкіших гравців.

Аналіз регіонального ранжування (NUTS-2) України (рис. 10) показує, що базова ієрархія FMCG-сектору загалом збереглася: провідні позиції утримують найбільші економічні центри країни. Водночас упродовж 2019–2024 рр. відбулися помітні зміни всередині рейтингу — окремі фронтні регіони втратили свої позиції, тоді як частина західних і центральних областей посилила присутність у секторі. Ця динаміка свідчить про поступове зміщення економічного центру тяжіння сектору у західно-центральному напрямі без радикального перегляду загальної просторової структури. Окремі західні області виступають як регіони-

бенефіціари, де релокація підприємств та перерозподіл економічної активності частково компенсували локальні втрати.

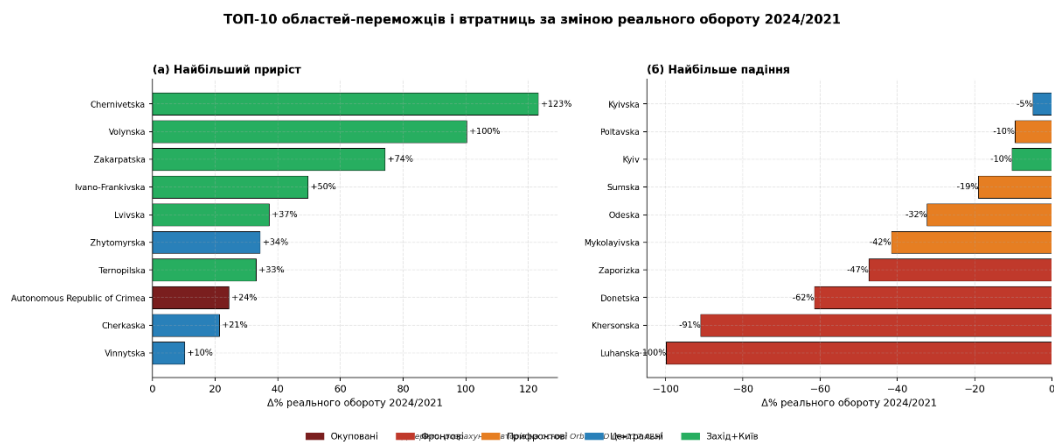


Рисунок 10. Области-бенефіціари та області-постраждалі за реальною виручкою FMCG (2024/2021)

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Регіональна реконфігурація FMCG-сектору формується трьома взаємопов'язаними процесами. Перший — суттєве скорочення економічної присутності на окупованих і фронтних територіях, що відображає не лише реальні втрати бізнесу, а й зміну реєстраційної та звітної поведінки підприємств. Другий — посилення концентрації сектору навколо Заходу, Києва та центральних областей, які демонструють вищі темпи відновлення та зберігають роль ключових економічних вузлів. Третій — стійке збереження міжрегіонального градієнта відновлення, коли безпечніші регіони системно демонструють кращі результати порівняно з фронтними.

У сукупності це дозволяє інтерпретувати трансформацію сектору не як просте відновлення після шоку, а як процес просторової реконфігурації з формуванням нової, структурно асиметричної моделі економічної активності.

Наступний етап дослідження узагальнює середньоперіодні зміни ключових показників FMCG-сектору, співставляючи довоєнне «вікно» 2019–2021 із воєнним 2022–2024. Замість одиначної точки 2021→2022 використано груповий дизайн «до vs після», де середні значення формуються по трьох передвоєнних і трьох воєнних роках. Це згладжує ефекти аномальних точок (спад 2022 та відскок 2023) і дає більш стабільну характеристику структурного зсуву. Усі грошові показники дефльовані до цін 2019 за CPI-індексом, фінансові коефіцієнти вінсоризовано на 1%/99% квантилях за кожним роком.

За розміром великі ( $\geq 250$  осіб) підприємства виявилися найбільш резильєнтними, чому, ймовірно, сприяли диверсифікація розташувань, доступ до кредитів,

готовність до релокації. Натомість мікропідприємства (<10 осіб) демонструють найбільший  $\Delta\%$  падіння виручки і найвищі частки вибуття у фронтних регіонах.

Із когорти 67 454 підприємств, що мали виручку у 2021 р., 15 466 (22,9 %) відсутні у даних 2024 р. (не звітували, ліквідовані або опинилися в окупації). За регіонами картина така: Окуповані — 50,0 % вибуло, Фронткові — 48,1 %, Прифронткові — 19,0 %, Центральні — 14,0 %, Захід і Київ — 21,9 %.

Градiєнт-графік (рис. 12) — найбільш яскравий індикатор регіонального шоку: Окуповані та Фронткові втрачають у 2-3 рази більшу частку підприємств, ніж Захід і Київ.

Частка фірм когорти 2021, що припинили звітування до 2024

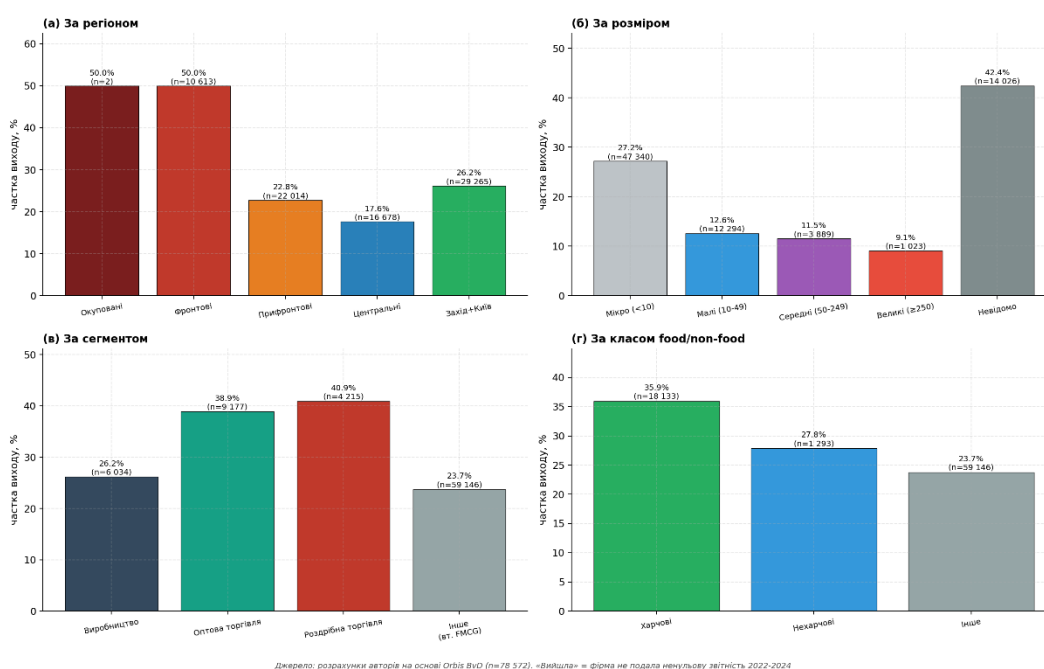


Рисунок 12. Частка вибуття когорти 2021 р. за регіоном, розміром, сегментом і продуктовою категорією

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Рис. 13 показує коробчасту діаграму (boxplot)  $\Delta\%$  реальної виручки 2022→2021 на рівні окремого підприємства (вінсоризація на 1/99 процентилях для контролю довгих хвостів). Передусім, у Фронтних/Окупованих медіана  $\Delta\%$  яскраво від'ємна і дисперсія розподілу значно ширша, ніж у групі Захід і Київ — тобто війна не лише зсуває середнє, але й збільшує невизначеність. Далі, у сегментному розрізі Виробництво має найвищу нижню кватиль (більша негативна

асиметрія). Нарешті, хвіст позитивних  $\Delta\%$  (+50...+100%) у фронтових регіонах — це переважно підприємства-логісти та продавці критично-важливих товарів, які перерозподілили попит.

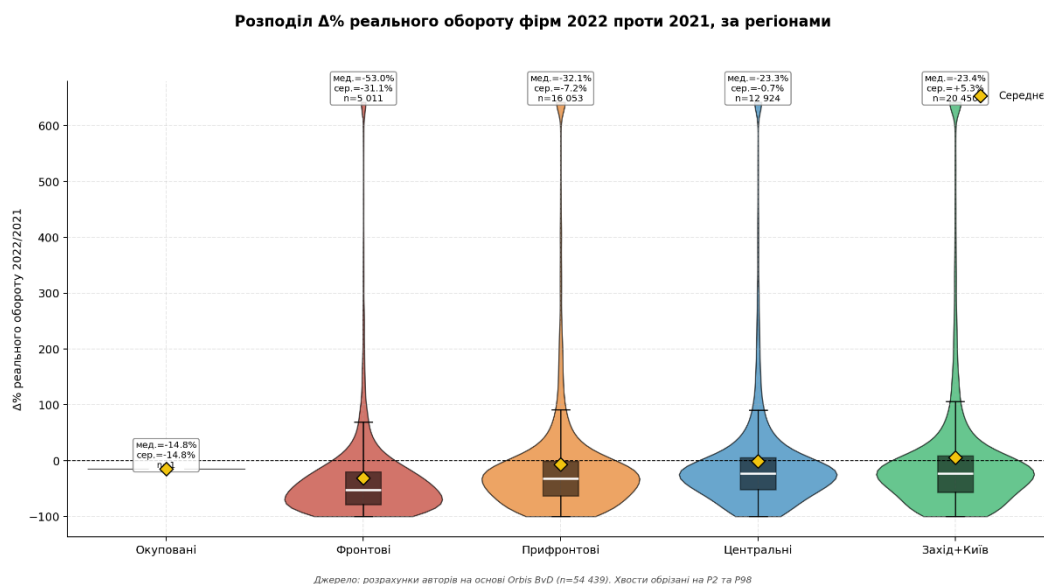


Рисунок 13. Розподіл  $\Delta\%$  реальної виручки 2022/2021 на рівні підприємства за регіонами

Джерело: розрахунки авторів на основі даних Orbis.

Найбільш резильєнтними виявляються великі підприємства сегмента Оптової торгівлі у групі Захід і Київ та Центральних регіонах. Водночас найбільш уразливими є мікро- та малі підприємства Виробництва й Роздрібної торгівлі у Фронтових/Окупованих регіонах: ця субгрупа втратила одночасно виручку, чисельність працівників, рентабельність й ліквідність — і саме там зосереджена більшість підприємств, що зникли з даних 2024.

Загальний висновок: регіональний градієнт близькості до зони бойових дій є важливим чинником диференціації результативності FMCG-підприємств у 2022–2024 роках.

### Висновки

Один із ключових висновків: попри глибину шоку війни, FMCG-сектор у цілому не зазнав фронтального колапсу. Сукупна реальна виручка 2024 р. перевищує рівень 2019 р. на 4,9 %, концентрація не перейшла поріг олігополізації (частка топ-5 знизилася з 14,7 % у 2022 до 8,6 % у 2024), а медіанна платоспроможність зростає. Це уточнює прогнози Hiatt and Sine (2014) та Dai et

al. (2017) щодо умов збройного конфлікту: те, що для мультинаціональних підприємств є виходом із локального ринку, для локальних FMCG-підприємств стає просторовим «перепакунням» — релокацією, регіональною субституцією та формуванням нових центрів виробництва (яскраві приклади — Львівська область, Київ як хаб оптової торгівлі).

Класична література про економіку воєнного часу припускає V-подібне відновлення з поверненням до рівноважної тенденції. Наші результати — медіанний індекс відновлення 0,97 на Заході+Києві проти 0,72 у фронтівій групі, виживаність когорти 2021 р. 79 % проти 55 %, частка вибуття 22 % проти 48 % — показують, що рівноважна траєкторія сектору сама зсунулася. Це структурний шок у розумінні Williams et al. (2017): підприємства не повертаються до довоєнного стану, а формують нову рівновагу з регіонально перерозподіленою активністю, новим розміром середньої рентабельності (зросла з 4,3 % до 7,3 % за рахунок очищення) та зниженням різноманіття в розрізі масштабів діяльності.

Класичні фрейми RBV (Barney, 1991) та динамічних здібностей (Teese, 2007) залишаються релевантними за умов глибокого шоку, але потребують доповнення модальністю просторового перепакуння — релокації активності в межах країни замість виходу з ринку. Це збагачує літературу про функціонування підприємств у зонах збройного конфлікту, яка раніше переважно описувала рішення мультинаціональних компаній (Oh & Oetzel, 2011; Dai et al., 2017).

Висновки створюють кількісну базу для таких рекомендацій щодо державної політики: А) Диференціація державних програм підтримки за регіональною групою (особлива увага до фронтівій і прифронтівій областей). Б) Пріоритетна підтримка сектору МСП. В) Збереження конкурентного середовища: концентрація не перейшла поріг олігополізації (топ-5 = 8,6 % у 2024 р.), що створює простір для пост-воєнного відновлення малих гравців.

Напрями подальших досліджень: (а) Поглиблення регіонального аналізу для коректного обліку внутрішньоукраїнських релокацій. (б) Розширення вимірності експортної переорієнтації через поєднання з даними Держмитслужби. (в) Порівняльний аналіз з іншими секторами української економіки (металургія, ІТ, агропродукт), що тестував би специфіку FMCG-резильєнтності.

#### **Декларації автора(ів)**

##### **Авторський внесок:**

Концептуалізація, методологія, дослідження (збір та обробка даних), написання первинного тексту, наукове керівництво — Л.А. Петренко; Формальний аналіз, візуалізація, рецензування та редагування тексту, адміністрування проекту — С.А. Капіца.

Обидва автори ознайомилися та погодили фінальну версію рукопису.

**Конфлікт інтересів:** Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

**Фінансування:** Дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

**Доступність даних:** Сирі мікродані Orbis є ліцензійно обмеженими і не публікуються.

**Використання AI-інструментів:** У процесі підготовки статті автори використовували великі мовні моделі сімейства Claude (Anthropic) як допоміжний інструмент для лексико-стилістичного редагування,

перевірки бібліографічних посилань та автоматизації частини програмних скриптів аналізу даних. Усі ключові аналітичні рішення, інтерпретація результатів і фінальні висновки належать авторам.

**Подяки:** Автори висловлюють вдячність колегам за конструктивні обговорення під час підготовки рукопису.

### **Література / References**

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bertrand, M., Kramarz, F., Schoar, A., & Thesmar, D. (2018). The cost of political connections. *Review of Finance*, 22(3), 849–876. <https://doi.org/10.1093/rof/rfy008>
- Bode, C., Wagner, S. M., Petersen, K. J., & Ellram, L. M. (2011). Understanding responses to supply chain disruptions: Insights from information processing and resource dependence perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(4), 833–856. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.64870145>
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Cranfield, J. A. L. (2020). Framing consumer food demand responses in a viral pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics / Revue canadienne d'agroeconomie*, 68(2), 151–156. <https://doi.org/10.1111/cjag.12246>
- Dai, L., Eden, L., & Beamish, P. W. (2017). Caught in the crossfire: Dimensions of vulnerability and foreign multinationals' exit from war-afflicted countries. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1478–1498. <https://doi.org/10.1002/smj.2599>
- Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of COVID-19 on business and re-search. *Journal of Business Research*, 117, 284–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.008>
- Driffield, N., Jones, C., & Crotty, J. (2013). International business research and risky investments, an analysis of FDI in conflict zones. *International Business Review*, 22(1), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.03.001>
- European Business Association. (2024). EBA business climate notes and indices: Surveys of member companies 2022–2024. European Business Association Ukraine. <https://eba.com.ua/en/research/>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2005). Association between supply chain glitches and operating performance. *Management Science*, 51(5), 695–711. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0353>
- Hiatt, S. R., & Sine, W. D. (2014). Clear and present danger: Planning and new venture survival amid political and civil violence. *Strategic Management Journal*, 35(5), 773–785. <https://doi.org/10.1002/smj.2113>
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7–44. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12239>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>

- Kyiv International Institute of Sociology. (2024). Stan ta nastroi biznesu v Ukraini: Khvyliya opytuvannia 2024 [State and sentiments of business in Ukraine: 2024 survey wave]. KIIS. <https://www.kiis.com.ua/> [in Ukrainian].
- KSE Institute. (2024). Report on damages to Ukraine's infrastructure caused by Russia's full-scale invasion: November 2024 update. Kyiv School of Economics. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE\\_Damages\\_Report-November-2024---ENG.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf)
- Kyzenko, O., & Hrebeshkova, O. (2024). Ukraina — "tsyfrovyi tyhr" Yevropy: Vymir tsyfrovoy kompetentnosti [Ukraine as Europe's "digital tiger": Measuring digital competence]. In *Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka* [Business economics: Theory and practice] (pp. 118–121). KNEU. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/53e8a2d1-19bf-471f-9eb4-25cf32821216/content> [in Ukrainian].
- Kyzenko, O., & Kovalovskyi, O. (2025). Smart management in the HoReCa sector: How ERP supports a data-driven approach to strategy implementation. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 56, 128–141. <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.128.141> [in Ukrainian].
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- National Bank of Ukraine. (2024). Inflation Report, October 2024. NBU. [https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/IR\\_2024-Q4\\_en.pdf](https://bank.gov.ua/admin/uploads/article/IR_2024-Q4_en.pdf)
- Oh, C. H., & Oetzel, J. (2011). Multinationals' response to major disasters: How does subsidiary investment vary in response to the type of disaster and the quality of country governance? *Strategic Management Journal*, 32(6), 658–681. <https://doi.org/10.1002/smj.904>
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D., & Dennis, C. (2020). Competing during a pandemic? Retailers' ups and downs during the COVID-19 outbreak. *Journal of Business Research*, 116, 209–213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.036>
- Petrenko, L. (2026). Stratehichna arkhitektonika rezystentnosti biznesu v umovakh voiennoho konfliktu: Relokatsiia ta prostorova reorhanizatsiia farmatsev-tychnykh pidpriemstv Ukrainy [Strategic design of business resilience under wartime conditions: Relocation and geographical reorganization of Ukrainian pharmaceutical companies]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, 1(23), 1377–1392. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-1377-1392](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-1377-1392)
- Razumkov Centre. (2024). *Ekonomika Ukrainy 2023–2024: Strukturni zminy ta vidnovlennia* [Ukraine's economy 2023–2024: Structural changes and re-covery]. Razumkov Centre. <https://razumkov.org.ua/> [in Ukrainian].
- Sheffi, Y., & Rice, J. B. Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-supply-chain-view-of-the-resilient-enterprise/>
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

- 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)
- USAID. (2024). Competitive economy program / Trade activity Ukraine: Survey of SMEs 2023–2024. USAID Ukraine. <https://www.usaid.gov/ukraine>
- Vakilzadeh, K., & Haase, A. (2021). The building blocks of organizational resilience: A review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review*, 3(1), 1–21. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

## RESILIENCE OF FMCG ENTERPRISE STRATEGIES IN UKRAINE DURING THE WAR

**Liudmyla PETRENKO**, <https://orcid.org/0000-0001-7851-9644>

Doctor of Economic Sciences, Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine, [liudmyla.petrenko.3@kneu.ua](mailto:liudmyla.petrenko.3@kneu.ua)  
Senior Researcher, Max Planck Institute for Innovation and Competition, Munich, Germany

**Sierhii KAPITSA**, <https://orcid.org/0009-0002-4855-7054>

Master of Arts in economics (M.A.), Marketing manager at Mary Kay, Kyiv, Ukraine

**Abstract.** The article presents the results of an empirical study of the resilience of Ukrainian enterprises operating in the fast-moving consumer goods (FMCG) sector during the full-scale war launched in February 2022. The FMCG sector — encompassing the production and the wholesale and retail distribution of food, hygiene products and basic non-food household goods — occupies a particular position in the wartime economy because it supplies inelastic consumer demand, depends on a dense network of physical infrastructure, and traditionally operates with low margins, which makes it simultaneously vulnerable to capital destruction and critical for the survival of the population. The relevance of the study is reinforced by the fact that systematic firm-level empirical evidence on the wartime resilience of Ukrainian FMCG remains scarce in the academic literature, which to date has been dominated by macro-level reports of international and national agencies or by illustrative case studies of individual companies.

The empirical base is a panel of firm-level microdata from Orbis covering the years 2019–2024 — three pre-war years, the year of the full-scale invasion, and two subsequent years of partial stabilisation. The research design integrates two complementary analytical layers. First, the study examines aggregate and segmental sector dynamics in deflated, constant-price terms, with the value chain decomposed into manufacturing, wholesale, retail and the residual category "other / secondary FMCG", and with a further breakdown by size class and by product category (food versus non-food). All monetary values are translated into constant 2019

prices using the consumer price index of the National Bank of Ukraine in order to separate the real shock and the recovery trajectory from the effects of wartime inflation. Second, the study introduces a regional breakdown across five groups of oblasts defined by the intensity of the security impact of the war — temporarily occupied territories, frontline, near-frontline, central, and western regions together with the city of Kyiv — and traces enterprise cohort survival, the enterprise-level recovery index, employment, profitability, liquidity and solvency along this gradient. The study argues that the Ukrainian FMCG sector did not undergo a frontal collapse but instead structurally restructured itself. The financial profile of the surviving enterprises improved — a manifestation of the cleansing effect, in which less efficient firms exit while the remaining ones absorb their market niches and migrate towards higher median profitability. Market concentration did not cross the threshold of oligopolisation: the initial increase in the share of the largest enterprises in the first year of the war was subsequently reversed and the market remained fragmented within each segment of the value chain. The leading adaptation mechanism turned out to be the spatial repackaging of activity — relocation of production capacities, regional substitution of supply, and the emergence of new production and logistic hubs — rather than exit from the local market, which distinguishes the response of locally rooted FMCG enterprises from the strategies of multinational firms documented in the prior literature on business in zones of armed conflict. A stable regional recovery gradient is documented: enterprises located in the western regions and in the city of Kyiv approach the pre-war level of activity, while firms in the frontline group operate at a substantially lower scale, and the gap between the western and the frontline median does not narrow over the observed period. This pattern suggests that the new sectoral equilibrium consolidates a regionally asymmetric structure of activity rather than reproducing the pre-war geography. The findings refine the classical view of wartime business behaviour: instead of a V-shaped return to the pre-war trend, the sector forms a new equilibrium with a redistributed regional footprint, a higher median profitability driven by survivor selection, and a narrower spread of enterprise sizes. The findings provide a quantitative foundation for differentiated public policy of enterprise support — by region, by value-chain segment, and by enterprise size — and contribute to the management literature on enterprise functioning in zones of active armed conflict, complementing the resource-based view, the dynamic capabilities perspective and the discussion of supply-chain resilience with a spatial dimension that captures the strategic responses available to locally embedded enterprises.

**Keywords:** strategy; resilience; economic efficiency, post-war recovery, anti-crisis adaptation; competitiveness; FMCG sector.